



**V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ**

**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

**ÚSTAV EKONOMIKY**

INSTITUTE OF ECONOMICS

..

# **ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA JEJÍ ZLEPŠENÍ**

EVALUATION OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**

AUTHOR

Filip Švarc

**VEDOUCÍ PRÁCE**

SUPERVISOR

Ing. Tomáš Poláček, Ph.D.

BRNO 2021



## Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Student: **Filip Švarc**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **Ing. Tomáš Poláček, Ph.D.**  
Akademický rok: 2020/2021

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení**

#### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

#### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Student zhodnotí situaci společnosti pomocí vybraných metod finanční analýzy. Dále výsledky interpretuje a porovná s doporučenými hodnotami, oborovými průměry či nejbližší konkurencí.

Na základě provedených analýz nalezne příčiny nepříznivého stavu a navrhne možná opatření pro zlepšení situace.

**Základní literární prameny:**

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2 rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013

KUBIČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

**ABSTRAKT**

Předmětem bakalářské práce je posouzení finančního stavu společnosti Slevarex s.r.o. Prováděno v letech 2015 až 2019. Práce je rozdělena do tří kapitol, první kapitola je zaměřena na teoretické základy práce. Druhá kapitola představuje současný finanční stav společnosti a třetí kapitola navrhuje opatření a intervence, které mohou pomoci zlepšit finanční stav klíčových oblastí.

**KLÍČOVÁ SLOVA**

finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, náklady, ukazatele finanční analýzy

**ABSTRACT**

The subject of the bachelor thesis is the assessment of the financial condition of the company Slevarex s.r.o. Implemented in the years 2015 to 2019. The work is divided into free chapters, the first chapter is focused on the theoretical foundations of the work. The second chapter presents the current financial condition of the company and the third chapter proposes measures and interventions that can help improve the financial condition of key areas.

**KEYWORDS**

financial analysis, balance sheet, statement of profit and loss, costs, indicators of the financial analysis

**BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ŠVARC, Filip. *Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na její zlepšení*. Brno, 2021. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. 79 s. Vedoucí diplomové práce Tomáš Poláček.

**ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....  
Filip Švarc



## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych touto cestou poděkoval panu Ing. Tomáši Poláčkovi, Ph.D. za odborné rady a připomínky, které mi v průběhu vypracovávání této práce poskytl. Také bych rád poděkoval společnosti Slevarex s.r.o. za poskytnuté informace a materiály nezbytné pro analýzu tohoto podniku.



## OBSAH

Úvod .....	10
Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	12
1.1 Finanční analýza a její charakteristika .....	12
1.1.1 Analýza PESTLE .....	12
1.1.2 Uživatelé finanční analýzy .....	16
1.1.3 Porterův model pěti sil .....	17
1.1.4 Model McKinsey 7S .....	19
1.2 Finanční analýza .....	22
1.2.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	22
1.2.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	23
1.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů .....	33
1.2.4 Analýza soustav ukazatelů .....	34
2 Analýza současného stavu .....	39
2.1 Představení společnosti .....	39
2.1.1 Stručná charakteristika .....	39
2.2 Analýza okolí podniku .....	39
2.2.1 Analýza PESTLE .....	39
2.2.2 Porterův model pěti sil .....	43
2.2.3 Mckinseyho model 7S .....	45
2.2.4 Shrnutí předchozích analýz .....	47
2.3 Finanční analýza .....	48
2.3.1 Absolutní ukazatele .....	48
2.3.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	56
2.3.3 Rozdíloví ukazatelé .....	64
2.3.4 Soustavy ukazatelů .....	64
2.3.5 Shrnutí finanční analýzy .....	67
3 Návrhy řešení .....	70
3.1 Kontokorent .....	70
3.2 Snížení výše závazků .....	72
3.2.1 Snížení výše pohledávek .....	73
3.2.2 Prodej nepoužívaného majetku .....	73
3.2.3 Personální sektor .....	74
Závěr .....	75
Seznam použitých tabulek, schémat a vzorců .....	77

## ÚVOD

Aby mohl podnik uspět, musí se řídit a přizpůsobovat se vyvíjející se ekonomické situaci. Měl by se zajímat o důvody svého úspěchu a neúspěchu, aby mohl včas ovlivňovat faktory vedoucí k těmto důsledkům. Účelem finanční analýzy je vyhodnotit složitou finanční situaci společnosti. Odhaluje nám, zda je společnost zisková, zda má správnou kapitálovou strukturu, zda dokáže včas plnit své závazky, a mnoho dalších důležitých skutečností.

Finanční analýzu můžeme chápat také jako nástroj, pomocí kterého můžeme navzájem porovnávat získaná data, čímž rozšiřujeme její informační hodnotu. Získaná data mohou poskytovat nejen služby pro manažery na úrovni řídicích funkcí, ale také služby pro investory, banky nebo jiné zúčastněné strany. Při tom je nutné vzít v úvahu předmět analýzy, protože každá zájmová skupina má ráda jiné informace. Například vlastníci a investoři budou mít zájem o posouzení návratnosti vloženého kapitálu, věřitelé budou mít zájem splácet dluh a státní agentury budou mít zájem o vytváření zisků a placení daní do státního rozpočtu.

Můžeme považovat rozvahu a výsledovku za základní zdroj dat pro finanční analýzu, ale pro relevantní a správnou analýzu musíme také použít interní materiály společnosti a v případě potřeby konzultovat s příslušnými osobami, které mají co do činění s finanční stránkou podniku. Finanční analýza je jen nástroj, takže záleží hlavně na tom, zda a jak finanční analytici bojují v oblasti podnikové finanční analýzy.

Můžeme považovat rozvahu a výsledovku za základní zdroj dat pro finanční analýzu, ale pro relevantní a správnou analýzu musíme také použít interní materiály společnosti a v případě potřeby konzultovat příslušné strany. Finanční analýza je jen nástroj, takže záleží hlavně na tom, zda a jak finanční analytici bojují v oblasti podnikové finanční analýzy.

Ve své bakalářské práci uvedu komplexní přehled o finanční situaci společnosti Slevarex s.r.o. V letech 2014–2019. Jedná se o společnost, která nabízí kompletní servis v oblasti slévárenství. Účelem této práce je použít metody finanční analýzy k posouzení finančního stavu společnosti. Poté porovnáím výsledky finanční analýzy a jejích ukazatelů s vybranými konkurenčními společnostmi působícími ve stejné oblasti podnikání. Pod vedením Slevarex s.r.o. budu konzultovat navrhovaná opatření ke zlepšení finanční situace.

## CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této práce je zhodnotit finanční situaci společnosti Slevarex s.r.o. v letech 2015 až 2019 a poté navrhnout opatření, která pomohou zlepšit současnou situaci. Práce je rozdělena do tří částí: teorie, analýza a návrh. Postupně bude dosaženo dílčích cílů a výsledkem bude dosažení globálních cílů. Součástí cíle je například zjistit finanční stabilitu společnosti, vyhodnotit její reputaci a hodnotu bonity, ale také porovnat ji s doporučenou hodnotou. V dalším kroku budou definovány slabiny, které budou dále analyzovány a vyřešeny v návrhové části.

Pro dosažení hlavního cíle práce, je potřeba splnit následující dílčí cíle:

- Výkaz zisku a ztráty 2015-2019
- Rozvaha 2015–2019
- Výkaz peněžních toků za období 2015–2019
- Interpretovat a hodnotit úspěchy společnosti
- Na základě výsledků navrhnout opatření a návrhy, které mohou zlepšit finanční situaci

Teoretická část se zaměří na použití odborné literatury k definování a vysvětlení metod finanční analýzy. Zde jsou popsány různé ukazatele, které se pak skutečně používají k výpočtu skutečné hodnoty analyzované společnosti.

V analytické části bude provedena například analýza okolního prostředí společnosti, analýza absolutních, rozdílových, poměrových indikátorů a analýza indikátorového systému.

Závěry této kapitoly poskytnou celkové zhodnocení finanční situace pomocí předchozích dílčích závěrů.

Poté bude návrhová část založena na závěrech analytické části. Jeho účelem je objevovat a navrhnout řešení s uspokojivými výsledky v oblasti finančního zdraví a vydávat doporučení.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části budou stanoveny jednotlivé části finanční analýzy a já se jimi budu zabývat ve své práci. Postupně představím různé metody finanční analýzy, vzorce a omezení jejich hodnocení. Zde také definuji pojmy, jinak tyto pojmy ztratí svůj význam.

## 1.1 FINANČNÍ ANALÝZA A JEJÍ CHARAKTERISTIKA

Finanční analýzu lze dle literárních zdrojů definovat mnohými způsoby. Dle Kaloudy je možné finanční analýzu podniku definovat jakožto nástroj metodický za pomoci, kterého je posuzována finanční situace vybraného podniku. Charakterizuje finanční analýzu jakožto „*systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.*“ Podstaty jak zmíněných, tak i ostatních definic finanční analýzy se ovšem střetávají v klíčových informacích. Hlavním principem finanční analýzy je zkvalitnění fungování a rozhodovacích procesů podniku prostřednictvím kvalitně zpracovaných podkladových dokumentů jako jsou účetní závěrky. (Růčková, 6.vydání)

Finanční analýzou je možné získat také podrobné informace o podniku, je proto chápána jako nedílná součást finančního řízení. Výsledky finanční analýzy nelze žádným způsobem ovlivnit. Na druhou stranu ovšem poskytují cenné informace, které mohou zajistit lepší fungování podniku v budoucnosti. Za pomoci finanční analýzy lze například zjistit, jestli je daný podnik dostatečně ziskový či naopak, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, jak vhodně jsou používána jeho aktiva, schopnost splácení jeho závazků včas a mnohé další skutečnosti zásadní k jeho počínání. (Fialová, bookport)

Finanční analýza je nedílnou součástí základních znalostí finančního manažera, která je využívána v každodenních pracovních povinnostech. Z jejich závěrů a poznatků lze usoudit finanční fungování podniku jak v krátkodobém, tak dlouhodobém časovém horizontu. Abychom mohli přijmout jistá rozhodnutí v podniku, investiční nebo finanční, je nutné zjistit „finanční kondici“ firmy, tedy její finanční zdraví. (Kislingerová, růžová)

Úspěšná firma se při svém hospodaření bez rozboru finanční analýzy již neobejde. (Růčková, 6.vydání)

### 1.1.1 ANALÝZA PESTLE

Jednou ze strategických analýz, kterou lze prozkoumat dopad faktorů z okolního prostředí na organizace je metoda PESTLE. Prostřednictvím metody jsou zjistitelné například

budoucí příležitosti, nebo naopak hrozby nastávající pro podnik. Metoda je využívána pro strategickou analýzu převážně faktorů okolního prostředí, u kterých je předpokládáno možné ovlivnění organizace. Ty jsou následně využívány pro zpracování předpovědí pro její následný rozvoj. Zásadním bodem v procesu metody je nalezení odpovědí na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizace nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky zmíněných faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Metodou PESTLE, jak již bylo zmíněno, se analyzují okolní faktory působící na podnik, které jsou pro budoucí vývoj možnou příležitostí či hrozbou. Tyto okolní faktory můžeme diverzifikovat do šesti odvětví. Prvním z nich je faktor politický.

- **Politické** – tedy existující a případné působení politických vlivů
- **Ekonomické** – vliv a působení místní, národní i světové ekonomiky
- **Sociální** – působení kulturních a sociálních změn
- **Technologické** – nové technologie a jejich dopady
- **Legislativní** – tedy vlivy evropské, národní a mezinárodní legislativy
- **Ekologické** (environmentální) – ekologická problematika a kladené otázky jejího řešení.

### **Politické faktory**

- hodnocení politické pevnosti jako:
- forma a pevnost vlády
- klíčové úřady a dané orgány
- politický a existenční vliv osobností

- politická strana u moci

(GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D)

## 2. Politicky-ekonomické faktory:

- přístup vůči zahraničním a místním investicím
- postoj ke státnímu průmyslu
- vztah vůči privátnímu průmyslu

## 3. Hodnocení externích vztahů:

- zahraniční neshody
- regionální rentabilita

## 4. Politický vliv některých skupin

# Ekonomické faktory

## 1. Základní zhodnocení makroekonomické situace:

- míra inflace
- míra úroků
- obchodní přebytek nebo deficit
- rozpočtový přebytek nebo deficit
- hodnota HDP, HDP na každého obyvatele a jeho postupný vývoj
- stabilita měny
- směnný kurz a jeho stav

## 2. Vztah k finančním zdrojům:

- břemeno na místní půjčky
- systém bankovníctví
- formy úvěrů a jejich dostupnost

## 3. Daňové okolnosti:

- velikost daňových sazeb
- rozvoj daňových sazeb
- daňová zatížení a cla

## **Sociální faktory**

### 1. Demografické charakteristiky

- míra populace
- struktura věku
- etnika
- geografické rozložení
- pracovní předpoklady

*(Slept analýza online)*

### 2. Makroekonomické charakteristiky trhu

- míra nezaměstnanosti a zaměstnanosti
- rozdělení výdělku

### 3. Kulturně sociální aspekty

- politika populace
- pohlavní rovnoprávnost
- životní úroveň

### 4. Pracovní síla, zvyklost a její dostupnost:

- rozmanitost pracovní síly
- potřebné vzdělání a dostupnost vzdělávacích institucí
- dostupnost pracovní síly s požadovanými zkušenostmi a dovednostmi

## **Technologické faktory**

### 1. Opora vlády v oblasti výzkumu

### 2. Všeobecná technologická úroveň

### 3. Nové technologické aktivity

### 4. Morální zastarání

### 5. Realizace nových technologií

### 6. Nové objevy a vynálezy

### 7. Náklady na výzkum (základní, aplikovaný)

## Legislativní faktory

### 1. Zákonné normy a jejich funkčnost:

- obchodní právo
- daňové právo
- deregulační opatření
- omezení legislativy (vládní opatření, distribuce, ekologie, ...)
- úprava pracovních podmínek (BOZP, ...)

### 2. Nehotová legislativa

### 3. Další okolnosti:

- autorská práva
- právní vymahatelnost
- soudní funkčnost

## Ekologické faktory

- ochrana životního prostředí a legislativní omezení spojená s ním
- globální environmentální hrozby (klimatické změny, skleníkový efekt, globální oteplování, neobnovitelné zdroje, slabá ozonová vrstva, ...)
- klimatické a přírodní vlivy

Při použití metody PESTLE pro analýzu a jako podklad pro predikci se můžeme opřít o další proces budoucího směřování rozvoje organizace je časově i znalostně náročný proces. Dostupnost využitelných datových souborů je významnou determinantou, které by měly být vytvářeny postupně v dlouhém časovém horizontu s využitím softwarově-informačního systému. (Grasseová, 2012)

### 1.1.2 UŽIVATELE FINANČNÍ ANALÝZY

Uživatele finanční analýzy, tedy subjekty zajímající se o finanční stav podniku, můžeme rozdělit na interní a externí uživatele. (*Kislingerová*)

Mezi externí uživatele lze řadit:

- investoři
- banky a jiní věřitelé



- stát a jeho orgány
- obchodní partneři (zákazníci a dodavatelé)
- manažeři
- konkurence a další

Mezi interní uživatele patří:

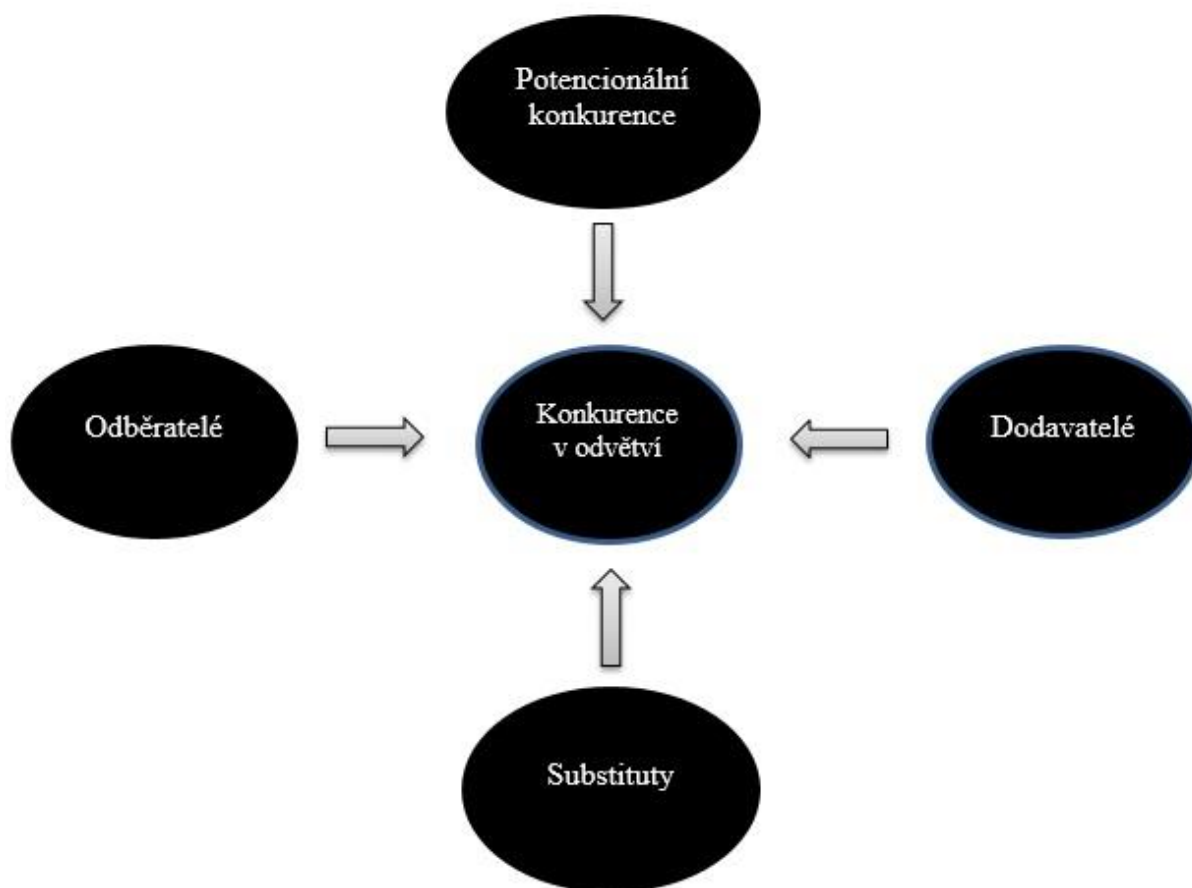
- manažeři
- odboráři
- zaměstnanci

### 1.1.3 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL

Porterův model pěti sil představuje výnosnost odvětví a závisí na pěti proměnlivých faktorech, které ovlivňují ceny, náklady a také investiční činnost podniku. Z toho plyne, že strategická pozice podniku ovlivňujícího v určitém odvětví je determinována zejména působením pěti základních činitelů. Pro kladný výsledek na trhu je nezbytně nutné si dopředu analyzovat konkurenční síly, které uvádí celkovou atraktivitu odvětví. Cíl Porterovy analýzy je zjistit příležitosti a hrozby v prostředí podniku a poté následné využití rozpoznaných možností současně s maximální eliminací zjištěných hrozeb. Tato směrovka je často používaná pro analýzu „mikrookolí“ podniku. (Grasseová, 2012)

Pro úspěšný vstup na trh musí společnost současně se systémovou analýzou vyhodnotit následujících pět faktorů:

- momentální konkurence v odvětví
- nová konkurence (potenciální)
- síla odběratelů
- síla dodavatelů
- substituti a jejich hrozby (Porter, 1994)



*Schéma 1: Porterův model pěti sil (vlastní zpracování dle: Porter, 1994, s. 4)*

### **Aktuální síla konkurence v odvětví**

Konkurence představuje pro podnik veliké riziko. Při výrazném působení konkurence na trhu dochází k poklesu výsledku hospodaření, protože se finanční prostředky investují do marketingové činnosti nebo dojde k snížení prodejní ceny produktu. Vysoká míra rozdílu statků a služeb předchází a zabraňuje válkám cen, protože koncový zákazník bude v horší situaci při přechodu na jiný produkt, a tedy bude méně vnímat růst a pokles cen.

Zajímáme se také o bariéry pro vstup do odvětví a to je nejčastěji spojeno s některými šesti faktory (kombinacemi): dosažitelné úspory, náročnost kapitálového vstupu, distribuční kanál a přístup k němu, odezva zavedených firem, vládní zásady a legislativa, rozdílnost výrobků.

### **Potenciální nová konkurence**

Platí zde nepřímá úměra mezi atraktivitou odvětví a velikostí konkurence, tedy čím méně působící konkurence v odvětví, tím více je lákavý vstup do tohoto odvětví. Při vstupu na trh mohou být ovlivněni konkurenti existujícími bariérami. Jako např. nákladové výhody, zákaznická loajalita, kapitálová náročnost a jiné. (Porter, 1994)

### **Růst vyjednávací síly dodavatelů**

Při možnosti zvyšování nebo snižování kvality dodavatelů, se stává toto odvětví neatraktivní. Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavateli a využití více možností dodání (subjektů). Musíme se zeptat: Jak lze omezit vyjednávací sílu dodavatelů? (Grasseová, 2012)

### **Růst vyjednávací síly odběratelů**

Síla zákazníků závisí nejen ve složitosti a nákladové náročnosti přejít na jiné výrobky a služby, ale především také na podílu celkových tržbách dodavatele. Velký odběratel si může určit obchodní podmínky, dostat lepší ceny než klasický koncový zákazník, a tak získat kvalitnější zboží a služby za stejné finanční prostředky. (Porter, 1994)

### **Hrozba substitutů**

Substituty nazýváme výrobky, které slouží ke stejnému nebo obdobnému účelu, jako ty ve stejném odvětví. Toto odvětví se stane neatraktivní, když se objeví reálná hrozba, která zastoupí výrobek. Musíme se zeptat: Jak a čím se dá snížit hrozba substitutů? (Grasseová, 2012)

## **1.1.4 MODEL MCKINSEY 7S**

Model vznikl začátkem osmdesátých let minulého století. Autoři jsou dva pánové jmény Robert Waterman a Tom Peters, kteří pracují pro společnost McKinsey. Princip spočívá v sedmi interních faktorech, které ovlivňují činnost podniku. Proto by měl podnik jednat tak, že jednotlivé prvky budou zharmonizovány.

Prvky se dále dělí na těžké „hard“ a měkké „soft“. Těžké prvky jsou lehčí na formulaci a management je může snáze a napřímo ovlivnit. Lehké prvky jsou spojeny se sdílenými hodnotami, stylem řízení, spolupracovníky a schopnosti. Mnohem hůře se formulují a jsou hlavním způsobem ovlivněny kulturními aspekty. (Grasseová, 2013)

- **Strategie** – zaměřuje se na konkurenci a konkurenční výhody a ukazuje jakou cestou společnost naplňuje svoje cíle a vize. Strategie především ukazuje, kam musí

společnost zaměřit svou sílu, aby se dosáhlo stanoveného cíle a konkurenční výhody (dlouhodobé). (Grasseová, 2013)

- **Struktura** – jedná se především o systém řízení v organizační struktuře. Dále zahrnuje třeba rozdělení mezi odpovědností, kompetenci či pravomoci a mechanismy, kterými je každá činnost vedena. (Grasseová, 2013)
- **Systém** – ke splnění vykonávané práce zaměstnanci, je zapotřebí informačních systému nebo aktivit a procedur. Patří sem dopravní a komunikační systémy, alokace zdrojů či systém odměňování. Tato část se dá vnímat jako komplexní postupy a činnosti zaměstnanců v souladu s jejich pracovní náplní. (Grasseová, 2013)
- **Sdílené hodnoty** – jde o součást firemní kultury a pracovní etikety. Jsou to klíčové hodnoty uznané podnikem a všichni zaměstnanci by je měly respektovat. Slouží k lepší přehlednosti pracovníků a dalších stakeholderů. (Grasseová, 2013)
- **Styl** – jedná se o styl řízení, kde se popisuje hlavně směr vedení lidí v organizaci, a to například organizace času, styl rozhodování a komunikace mezi vedoucími a podřízenými.
- **Spolupracovníci** – jde o základní schopnosti know-how, které vlastní zaměstnanci v podniku a to jako celku a nikoliv jednotlivců. Řadí se sem také kariérní řízení, hodnocení, školení či nábor zaměstnanců. (Grasseová, 2013)
- **Schopnosti** – zde se jedná zejména kompetence pracovníků ve společnosti a jejich schopnosti, které nejsou stanoveny jen součtem dílčích výstupů, ale také uváděna synergickým efektem. Můžeme sem zařadit vztahy se zákazníky, technologie, procesy či postupy. (Grasseová, 2013)

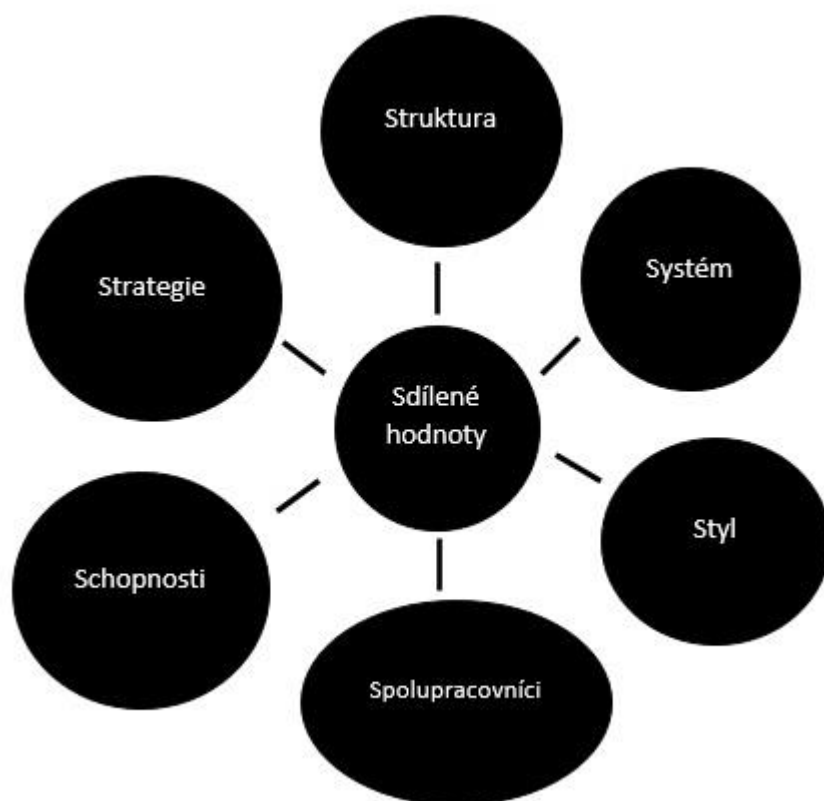


Schéma 2: Model McKinsey 7S (vlastní zpracování dle Grasseová, 2013)

Jak bylo zmíněno výše, první tři prvky označujeme jako tvrdé (hard) prvky systému 7S a lze je v podniku ovládat. Zbylé čtyři řadíme jako měkké (soft), které jsou nehmotné a nebo obtížné na explicitní řízení.

*„Schéma připomnělo světu profesionálních manažerů, že měkké aspekty představují tvrdý oříšek. Vše, co jste tak dlouho pouštěli ze zřetele jako neuchopitelnou, iracionální, intuitivní a neformální organizaci, lze řídit. Je jasné, že má stejný, ne-li větší vliv na to, jak vaše společnosti fungují, jako formální struktury a strategie. Je pošetilé to ignorovat.“ (Peters, Waterman, 1993)*

## 1.2 FINANČNÍ ANALÝZA

### 1.2.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ

#### Horizontální analýza

Při výpočtu úrovně analýzy porovnáváme změny každé položky ve výkazech v chronologickém pořadí.

*Vzorec 1: Horizontální analýza*

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\text{Relativní změna} = \frac{\text{absolutní změna} \times 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

*(Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš)*

Horizontální analýza zkoumá vývoj společnosti. Pro posouzení finanční situace společnosti jsou použity údaje obsažené v účetní závěrce, ze kterých lze důkladně zkontrolovat postup změn a v dostatečně dlouhé časové řadě stanovit dlouhodobé trendy. Analýza zahrnuje změnu absolutní hodnoty a procentuální změnu každé položky ve zprávě za poslední rok. (Konečný 2001)

Během interpretace se po každé položce hodnotí procentuální změna a absolutní změna v základním roce a celkový vztah mezi každou položkou. (Kovanicová a Kovanic, 2001)

Při hodnocení je nutné zohlednit okolní podmínky společnosti a budoucí plány. Úroveň roční inflace, která může změnit výsledek, musí být vzata v úvahu při analýze úrovně. U dlouhodobějších časových řad se analýza trendů provádí mezi dvěma po sobě jdoucími roky a předchozí rok se považuje za referenční hodnotu. (Sedláček, 2001)

#### Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje každou položku ve finančním výkazu v procentech a vybraná referenční hodnota představuje 100 %. Při analýze rozvahy se za základ považuje počet aktiv (pasiv), při analýze výkazu zisku a ztráty obvykle volíme velikost celkových příjmů nebo výdajů. *(Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš,)*

Struktura aktiv, kapitálu, nákladů a výnosů a jejich změna v čase jsou hodnoceny pomocí vertikální analýzy. Ve výpočtech se určí společná kritéria pro daný výkaz. Například v analýze aktiv a kapitálové struktury jsou jmenovatelem obvykle celková aktiva, zatímco v

analýze výkazu zisku a ztráty je velikost tržeb. Vzorec pro výpočet indikátoru je: (Konečný, 2006)

*Vzorec 2: Ukazatel struktury*

$$\text{Ukazatel struktury} = \frac{\text{položka aktiv nebo pasiv}}{\text{celková aktiva nebo pasiva}} \times 100$$

(SEDLÁČEK, 2011)

Pokud je k dispozici více než jedno období údajů, bude hodnocen podíl každé složky a vývoj podílu každého projektu v hodnoceném roce během daného období. Vertikální analýza je vhodná pro srovnání různých let, protože není ovlivněna roční inflací a lze ji porovnat s jinými společnostmi v procentech. (Sedláček, 2001)

### 1.2.2 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Jakožto základní nástroje finanční analýzy je považována analýza poměrových ukazatelů. Nejčastěji je využívána pro hodnocení jak finanční stability, tak podnikové výkonnosti. (Pavelková, Knápková, Šteker, Remeš) Díky ukazatelům je představován vzájemný vztah dvou položek účetních výkazů, který je definován pomocí poměru. Zároveň je nutné, aby byla mezi zkoumanými položkami prokazatelná souvislost z důvodu interpretace. (cvičení s Janíčkovou)

Mezi základních šest ukazatelů patří:

- ukazatel rentability
- ukazatel likvidity
- ukazatel aktivity
- ukazatel zadluženosti
- ukazatel kapitálového trhu (tržní hodnoty)

Výše zmíněné ukazatele je možné uspořádat do dvou typů soustav, a to paralelní nebo pyramidové soustavy. (Kislingerová)

#### **Ukazatel rentability**

Ukazateli rentability je poměřován výsledný zisk s výší zdrojů podniku, které byly využity k jeho dosažení. (6.přednáška z FA, Bartoš) Rentabilitu je možné vnímat také jako schopnost podniku, jakou dosahuje cíleného zisku, a to na základě jím vložených prostředků. Kalouda (rok) obecně definuje zisk následujícím vzorcem, který dává do poměru čistý zisk a kapitál vložený podnikem.

*Vzorec 3: Rentabilita*

$$\text{Rentabilita} = \frac{\text{zisk (čistý, upravený)}}{\text{vložený kapitál}}$$

### **Rentabilita vlastního kapitálu - ROE**

Rentabilita vlastního kapitálu (dále také ROE) je jedním z pomocných ukazatelů, díky kterému je společnost, akcionáři a dalšími investory zjistitelné, v jaké míře je jimi vložený kapitál ziskový. Výše této ROE je závislá na úrovni rentability celkového kapitálu a výši úrokové míry. Hodnotu rentability vlastního kapitálu je možné zvýšit například zvýšením dosaženého zisku nebo snížením podílu vlastního kapitálu na celkovém objemu zdrojů podniku. Vztah mezi těmito veličinami můžeme pozorovat i v níže přiloženém ve vzorci.

*Vzorec 4: Rentabilita vlastního kapitálu*

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \times 100$$

*(Březinová, Rozumíme úč. Závěrce podnikatelů, 3.vydání)*

### **Finanční páka**

Finanční pákou je zkoumán podíl ziskovosti celkového kapitálu podniku k vlastnímu kapitálu. Finanční páka působí kladně v tom případě, jestliže zisk z celkového úplatného kapitálu je vyšší než-li úroková míra úplatných zdrojů. Jakožto páku samotnou vnímáme proces, kterým zvýšíme ziskovost vlastního kapitálu tím, že dojde k připojení cizího kapitálu. Finanční pákou je možné zhodnotit jakou výši má přínos pro vlastníky daného podniku. Využívána je primárně v momentu, kdy je podnik zadlužený. Vyjádření je možné pomocí vztahu:

*Vzorec 5: Finanční páka*

$$\text{finanční páka} = \frac{\text{Celkový kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

*(Alena Kocmanová: ekonomické řízení podniku)*

### **Rentabilita tržeb - ROS**



Rentabilita tržeb je definována jakožto pomocný ukazatel, které je vhodné využít v případě porovnání produkce pro více závodů. Stanovuje, jak velká hodnota čistého zisku v korunách je připisována na 1 Kč tržeb. V případě, že rentabilita tržeb sahá do nízkých hodnot, je řízení závodu na velmi špatné úrovni. Pokud ovšem sahá naopak do hodnot příliš vysokých, jsou v budoucnu očekávány komplikace a problémy s konkurencí, která za pomoci nižších cen může ovládnout trh (v případě, že se nejedná o monopolní, nebo specializovanou výrobu). Nezbytností u tohoto ukazatele je posoudit úroveň skladby pohledávek (v jakém rozsahu odpovídají tržby příjmům) a v rámci hodnocení rentability tržeb je nutné uvést komentář. (Březinová, Rozumíme úč. Závěrce podnikatelů, 3.vydání)

*Vzorec 6: Rentabilita tržeb*

$$ROS = EAT / \text{celkové tržby}$$

(Kislingerová)

**EBIT** = zisk před zdaněním + úroky

### **Rentabilita aktiv (vloženého kapitálu) - ROA**

Za pomoci rentability aktiv (ROA) je vyjadřována hrubá rentabilita a její hodnota (velikost) a to pouze za předpokladu, že neexistuje daň z příjmu. Čím je její hodnota vyšší, tím lépe. Tohoto ukazatele je využíváno v momentu, kdy se porovnávají závody v rámci různých zemí, ve kterých je rozdílné daňové zatížení. Zároveň se ovšem uvádí fakt, že závodový management na výši zdanění má nulový vliv. Rentabilitou aktiv je možné stanovit mezní úrokovou sazbu, a to pouze v případě, že je ROA vyšší než průměrná úroková sazba cizího kapitálu.

*Vzorec 7: Rentabilita aktiv*

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{aktiva celkem}} \times 100$$

Pro výpočet ukazatele bereme EBIT jakožto zisk před zdaněním, zároveň před úhradou úroků a za celková aktiva považujeme veškerá aktiva bez ohledu na jejich původ.

(Březinová, Rozumíme úč. Závěrce podnikatelů, 3.vydání)

### **Rentabilita dlouhodobého (investovaného) kapitálu (ROCE)**

Za pomoci rovnice lze určit, tedy změřit výkonnost kapitálu investovaného do společnosti dlouhodobě, tedy více než jeden rok.

*Vzorec 8: Rentabilita dlouhodobého kapitálu*

$$ROCE = \frac{\text{Zisk (EBIT)}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

Jakožto dlouhodobě vložený kapitál lze považovat dlouhodobé cizí zdroje, jako například dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé půjčky a rezervy či dlouhodobé emitované dluhopisy.

Rentabilitu dlouhodobého kapitálu je možné vypočítat za pomoci zisku po jeho zdanění. Tento zdaněný ukazatel následně ukazuje, jaký je výsledný efekt jak pro vlastníka úročeného kapitálu, tak i pro jeho poskytovatele.

*Vzorec 9: Rentabilita dlouhodobého kapitálu 2*

$$ROCE = \frac{\text{Zisk (EBIT)} + \text{úroky} (1 - \text{sazba daně})}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

*(Kubíčková a Jindřichovská, FA a hodnocení výkonnosti firmy)*

### **Ukazatel likvidity**

Likviditu lze chápat jako schopnost společnosti převést aktiva na fondy, které lze použít k úhradě splatného dluhu. Za pomoci indikátorů likvidity je možné následně zjistit, zda je společnost schopna splácet své závazky. Obecnou rovnici pro ukazatel likvidity můžeme zapsat jako poměr prostředků, kterými je možné platit k závazkům, které je nutné zaplatit.

*Vzorec 10: Ukazatel likvidity*

$$\text{Poměrový ukazatel likvidity} = \frac{\text{Čím je možno platit}}{\text{Co je nutno zaplatit}}$$

*(Kubíčková a Jindřichovská, FA a hodnocení výkonnosti firmy)*

### **V praxi rozlišujeme tři stupně likvidity:**

1. Okamžitá (peněžní) likvidita
2. Pohotová likvidita
3. Běžná likvidita

### **Okamžitá likvidita**

Doporučené hodnoty okamžité likvidity jsou uváděny v intervalu  $\langle 0,2; 0,5 \rangle$ , v případě, že podnik dosahuje hodnot vyšších, znamená to, že si stále drží peníze na účtu a tedy nakládá se svými prostředky a kapitálem neefektivně. Naopak pokud je hodnota okamžité likvidity

nižší, než v doporučeném intervalu, společnost se nachází v platební neschopnosti. Výpočet vyjadřuje následující vzorec.

*Vzorec 11: Okamžitá likvidita*

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

### **Pohotová likvidita**

Věříme, že  $\langle 1; 1,5 \rangle$  je optimální hodnota pro danou likviditu. Pokud je hodnota společnosti nižší než 1, znamená to, že je neschopná.

*Vzorec 12: Pohotová likvidita*

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita představuje schopnost společnosti převést svá oběžná aktiva na peníze a tím uspokojit své věřitele. Doporučené hodnoty při zadání do následujícího vzorce jsou  $\langle 2; 3 \rangle$ .

*Vzorec 13: Běžná likvidita*

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobá pasiva}}$$

*(Březinová, Rozumíme úč. Závěrce podnikatelů, 3.vydání)*

### **Ukazatel aktivity**

Díky ukazateli aktivity lze změřit, jakou rychlostí dochází k obratu majetku a jeho samostatných složek. Možné je jistit také to, jakým způsobem podnik nakládá se svými aktivy. V případě, že má společnost aktiv velké množství, jedná se o přebytečné náklady, které mají za následek nízký zisk podniku. Naopak pokud má společnost aktiv méně, mohou i její zisky být nízké, jelikož díky vlastnění mála aktiv přichází o případné obchodní příležitosti. *(Přednáška)*

**Ukazatele aktivity můžeme vyjádřit ve dvou formách:**

- Obrátové období - udává počet dní / období, ve kterém je ve společnosti držen kapitál ve formě aktiv, tj. Období, během kterého se nepeněžní prostředky vracejí do hotovosti.
- Obraty (míry obratu) - určují, kolikrát společnost převrátí danou položku v určitém časovém období (obvykle ve formě prodeje). Čím vyšší hodnota, tím kratší aktiva společnosti, která společnosti obvykle přináší zisky. Pro výpočet denního prodeje můžeme roční tržby rozdělit na 365 dní (počet dní v roce) nebo 360 dní (fiskální rok).  
(Kubičková a Jindřichovská, *FA a hodnocení výkonnosti firmy*)

Obvykle je definováno šest základních ukazatelů: (*Kalouda*)-i vzorce

### Doba obratu zásob

Představuje průměrný počet dní, kdy jsou likvidní aktiva ve formě zásob vázána, než budou spotřebována nebo prodána ve společnosti. K rozvahovému dni nakupujeme nebo vyrábíme zásoby nebo jejich průměrný stav v poměru.

(Kubičková a Jindřichovská, *FA a hodnocení výkonnosti firmy*)

*Vzorec 14: Doba obratu zásob*

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{365 \text{ (příp. 360)}}}$$

### Rychlost obratu zásob

Ukazuje, kolikrát byla každá položka inventáře prodána a znovu naskladněna za rok.  
(Kislingerová)

Výsledná hodnota je počet obratu zásob. Pokud se doba obratu zkrátí, znamená to větší obrat. Pokud tedy každý obrat může přinést zisky, zisky společnosti se zvýší. Počet indikátorů bude ovlivněn typem obchodní činnosti, použitou technologií a podmínkami dodavatele.

(Kubičková a Jindřichovská, *FA a hodnocení výkonnosti firmy*)

*Vzorec 15: Rychlost obratu zásob*

$$\text{Rychlost obratu zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

### Doba obratu pohledávek

Pomocí tohoto vzorce zjistíme, kolik dní dluží zákazník společnosti za služby. Společnosti proto svým obchodním partnerům poskytují bezúročné obchodní půjčky. Společnost nese rizika spojená s prodejem komerčních půjček nebo nezaplacením dlužníkem. Solventnost společnosti je proto do značné míry ovlivněna danými ukazateli. (Březinová, Rozumíme úč. Závěrce podnikatelů, 3.vydání)

*Vzorec 16: Doba obratu pohledávek*

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{365 \text{ (příp. 360)}}}$$

### **Rychlost obratu pohledávek**

Udává, kolikrát a za jak dlouho dostanou pohledávky formu hotovosti z prodeje v daném období. (Kalouda)

*Vzorec 17: Rychlost obratu pohledávek*

$$\text{Rychlost obratu pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

### **Doba obratu závazků**

Tento indikátor nám poskytuje průměrnou dobu pro nákup služeb nebo spotřebního materiálu a placení. Pokud společnost provede nákup pomocí komerčního úvěru, jsou to finanční prostředky, které si společnost po určité době ponechá pro svůj účel.

*Vzorec 18: Doba obratu závazků*

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

Pokud ve vzorci vyměníme čitatele a jmenovatele, vytvoří se vzorec pro výpočet indexu počtu obrátek. Proto je dobré, aby hodnota představující změnu charakteristické formy byla co nejvyšší.

(Březinová, Rozumíme úč. Závěrce podnikatelů, 3.vydání)

### **Relativní vázanost stálých aktiv**

Relativní vázanost stálých aktiv a míra obratu aktiv mohou měřit prosperitu stálých aktiv a jejich využití. Ukazují roční obrat stálých aktiv. Konečná hodnota by měla být na úrovni

1 nebo vyšší, ale závisí na typu odvětví nebo sektoru, ve kterém společnost působí. Aby bylo možné provést objektivní srovnání, lze provést resortní srovnání. (Kislingerová)

*Vzorec 19: Relativní vázanost stálých aktiv*

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

### **Ukazatel zadluženosti**

Poměr dluhu ukazuje výši dluhu, který společnost používá k financování. Zlatým pravidlem financování nemovitostí je obvykle 50: 50, 50% vlastní kapitál a 50% půjčky. Pouze použití zahraničního kapitálu k financování aktiv přinese společnosti obrovská rizika, zatímco pouze použití vlastního kapitálu k investování je velmi nákladné. (Synek-man. *Ekonomika* 5.vydání)

### **Celková zadluženost**

Lze jej také popsat jako indikátor úvěrového rizika. Nízký dluh je pro věřitele výhodnější, protože vysoký dluh zvyšuje riziko ztráty. Naopak vyšší hodnota dluhu je pro majitele výhodná, protože jeho příjem se znásobuje. Optimální hodnota celkových závazků je mezi 30-60 %.

*Vzorec 20: Celková zadluženost*

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

### **Koeficient samofinancování**

Poměr samofinancování a celkový dluh se navzájem doplňují. Součet výsledků by měl být přibližně 1 (tj. 100 %).

*Vzorec 21: Koeficient samofinancování*

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

*Alena Kocmanová: ekonomické řízení podniku*

### **Úrokové krytí**

Pomocí poměru úrokového krytí můžeme zjistit, kolikrát generovaný zisk pokrývá úrokový náklad. Pokud výsledná hodnota dosáhne 1, použije všechny zisky společnost k úhradě úrokových nákladů.

*Vzorec 22: úrokové krytí*

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

*(Vochozka Marek: Metody hodnocení podniku)*

### **Ukazatel krytí fixních plateb**

Tento ukazatel je určen pro společnosti zabývající se leasingem aktiv. Stejně jako u ochrany úroků počítáme na základě hodnot ve výkazu zisku a ztráty.

*Vzorec 23: Ukazatel krytí fixních plateb*

$$\text{Krytí fixních plateb} = \frac{EBIT + \text{leasingové aj. splátky}}{\text{placené úroky} + \text{leasingové aj. splátky}}$$

*(Synek-man. Ekonomika 5.vydání)*

(Dlouhodobá) zadluženost vlastního kapitálu

*Vzorec 24: Ukazatel krytí fixních plateb*

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

### **Ukazatel návratnosti úvěrů**

Důležitým indikátorem finančního řízení společnosti je indikátor návratnosti půjčky. Tento indikátor můžeme použít k pochopení toho, jak dlouho bude společnost používat cashflow k splácení dluhu.

*Vzorec 25: Ukazatel návratnosti úvěrů*

$$\text{Doba návratnosti úvěrů} = \frac{\text{bankovní úvěry}}{(\text{zisk po zdanění} + \text{odpisy})}$$

*(Romana Nývltová: Finanční řízení podniku)*

### **Ukazatel finanční páky**

Využívá poměr celkového kapitálu k vlastnímu kapitálu k vyjádření míry zadlužení společnosti. Hodnota vlastního kapitálu by měla být vyšší než celková hodnota kapitálu, aby byl pákový efekt větší než 1.

*Vzorec 26: Ukazatel finanční páky*

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Aktiva celkem}}{\text{Vlastní aktiva}}$$

(Alena Kocmanová: *ekonomické řízení podniku*)

### Ukazatel kapitálového trhu (tržní hodnoty)

„Tito ukazatele poskytují informaci o tom, jak trh hodnotí minulou činnost podniku a jeho budoucí výhled“ (Hana Scholleová, *ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*, 3.vydání, str. 184)

Tyto informace jsou užitečné zejména pro potenciální investory, kteří chtějí vědět, zda jim jejich potenciální investice přinese požadovaný výnos prostřednictvím dividend nebo zvýšení cen akcií. Ukazatele jsou pro společnosti důležité, zejména pokud chtějí získat zdroje financování na kapitálovém trhu. (Kislingerová)

### Účetní hodnoty akcií

Ukazují výkonnost společnosti za určité časové období z hlediska účetnictví. Obecně platí, že pokud se hodnota akcií v průběhu času zvyšuje, jedná se o finančně přiměřený obchod. Vzorec představuje zisky, které společnost vydělala v minulém a současném období, které se následně dostanou do rukou státu, vlastníků a společností ve formě daní, dividend a reinvestic. Reinvestovaný příjem patří do vlastního kapitálu společnosti.

*Vzorec 27: Účetní hodnota akcie*

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Počet emitovaných kmenových akcií}}$$

(Kislingerová)

### Poměr tržní ceny akcie a její účetní hodnoty

Poměr tržní ceny k účetní ceně udává, kolikrát je hodnota představovaná její tržní hodnotou ve společnosti hodnotou drženou akcionáři v minulosti i současnosti. Z dlouhodobého hlediska by hodnota tohoto poměru měla překročit hodnotu větší než 1. Pokud je hodnota tohoto poměru výrazně menší než 1, vyhodnotí investor reprodukční hodnotu aktiv společnosti jako nedostatečnou z důvodu výše vlastního kapitálu a úrovně rizika spojeného s aktivitou.

*Vzorec 28: Poměr tržní a účetní hodnoty*

$$\text{Poměr tržní a účetní hodnoty} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{účetní hodnota akcie}}$$



(Kubičková a Jindřichovská, FA a hodnocení výkonnosti firmy)

### Dividendový výnos

Vzorec 29: Dividendový výnos

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{dividenda na 1 akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \times 100$$

### Výplatní poměr

Výplatní poměr dividend klasifikujeme jako základní strategické rozhodnutí společnosti, které poskytuje informace o dividendové politice společnosti. Tento poměr lze použít ke zjištění, kolik čistého zisku po zdanění je použito pro akcionáře a kolik je použito k reinvestici.

Vzorec 30: Výplatní poměr

$$\text{Výplatní poměr} = \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{čistý zisk na akcii} *}$$

\*abstrahujeme zde od prioritních akcií a předpokládáme, že výplatní poměr počítáme pouze pro kmenové akcie.

(Kislingerová)

## 1.2.3 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ

K analýze a vedení finanční situace podniku se používají rozdíloví ukazatelé a ti se zaměřují na podnikovou likviditu. Tito ukazatelé se nazývají finanční fondy a jde o soustavu stavových ukazatelů vyjadřující aktiva nebo pasiva. Jinými slovy určité položky krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv, které se shrnou do celku a určí se rozdíl mezi nimi. Pokud by měl být podnik likvidní, tak potřebuje dostatek volného kapitálu.

### Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Finanční fond neboli čistý pracovní kapitál je tvořen oddělením určité části aktiv od krátkodobých dluhů. K výpočtu čistého pracovního kapitálu můžeme použít rozdílné způsoby. Nejvýhodnější způsob je následující. (Konečný, 2006)

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobý cizí kapitál}$$

Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobým cizím kapitálem je úzce spjata se solventností podniku a značně na něj působí. Aby byl podnik likvidní, tak musí krátkodobá aktiva přebývat nad krátkodobými dluhy. (Maříková a Mařík, 2001)

Zkreslení ukazatele nastane ve chvíli nevhodné skladby oběžných aktiv, např. při konspektu nedobytné pohledávky nebo neprodejných zásob.

V časovém intervalu při používání analýzy se při klasifikuje transakce, které zapříčinily změnu čistého pracovního kapitálu. (Maříková a Mařík, 2001)

### **Čisté pohotové prostředky (ČPP)**

Při používání míry likvidity je důležitý čistý pracovní kapitál a to velmi u obezřetného využívání, nebo-li oběžný majetek lze přeměnit velmi složitě na peníze. (např. nedokončená výroba, nesplacitelné pohledávky), a proto zde likvidita není přesná. Proto okamžitá likvidita funguje na základu čistých pohotových prostředků, které vyjádříme ze vztahu.

(Konečný, 2006)

**Čisté pohotové prostředky = Pohotové peněžní prostředky – Okamžité splatné závazky**

Z výpočtu zjistíme informace o likviditě splatných závazků podniku. Závazky okamžitých splatných závazků, kde je splatnost k aktuálnímu datu nebo k staršímu. Existují dva způsoby na výměnu pohotových finančních prostředků, jde o krátkodobé vklady, krátkodobé cenné papíry, směnky, šeky, peníze v hotovosti, peníze na bankovním účtu nebo peníze v hotovosti a peníze na běžném účtu, které je možné rychle změnit peníze a zůstatky nevyčerpaných bezúčelových úvěrů. (Konečný, 2006)

Je nutné odhadnout reálnou velikost ke konci monitorovaného období a pak zjistit a posoudit důvod této výše a stanovit vlivy na tuto velikost kladenou. Skutečná Velikost čistých pohotových prostředků se dá porovnat s chystanou velikostí těchto prostředků.

(Konečný, 2006)

### **1.2.4 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ**

Jedná se o jednu z variant modelu IN. Podle ekonomů je již dlouho považován za nejvhodnější pro hodnocení domácích organizací. Spolu s prognózou finančních překážek index IN05 řeší, zda společnost vytváří pro vlastníka určitou hodnotu. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Index IN05 je posledním indexem v řadě. Jedná se o aktualizaci indexu IN01 na základě datového testu průmyslových podniků z roku 2004. (Sedláček, 2011)

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E \quad (1)$$

Vzorec 1, Výpočet indexu IN05 (dle Sedláček, 2011)

, kde  $A$ =aktivací kapitál  $B$ =EBITnákladové úroky  $C$ =EBITcelková aktiva  $D$ =celkové výnosy celková aktiva  $E$ =oběžná aktivakrátkodobé závazky a úvěry

EBIT / Úrokové výdaje - pokud je podíl větší než 9, můžeme místo toho použít až 9. Pokud úrokový náklad chybí, použijeme místo toho také 9. (Sedláček, 2011)

Výhodou výše uvedeného indexu je, že kombinuje pohledy věřitelů (podobné hodnocení) a pohledy vlastníků (podobné BSC). Je to standard pro srovnání mezi hodnocením „po události“ a kvalitativními aspekty společnosti a je to také indikátor „před událostí“ pro včasné varování. (Sedláček, 2011)

Na základě vypočítaných hodnot můžeme předpovědět očekávaný vývoj:

Tabulka 1: Hodnocení (dle Sedláček, 2011)

<b>Pokud <math>IN05 &lt; 1,6</math></b>	Můžeme předpovídat uspokojivou finanční situaci
<b><math>0,9 &lt; IN05 \leq 1,6</math></b>	„Šedá zóna“ nevyhraněných výsledků
<b><math>IN05 \leq 0,9</math></b>	Firma je ohrožena vážnými finančními problémy

Míra úspěšnosti predikce indexu IN05 je přibližně 80 %, což závisí hlavně na typu odvětví. (Sedláček, 2011)

### Kralický test (Quick test)

Rychlý test, který navrhl P. Králíček v roce 1990, poskytuje rychlou příležitost s relativně dobrou vysvětlující hodnotou pro „kategorizaci“ analyzovaných společností. Ukazatele použité v jeho struktuře nesmí být destruktivně ovlivněny a navíc musí plně představovat plný informační potenciál rozvahy a výsledovky. Proto byl vybrán indikátor ze čtyř základních oblastí analýzy (tj. Stabilita, likvidita, ziskovost a zisk), aby byla zajištěna vyvážená analýza finanční stability a příjmového stavu společnosti. Rychlý test používá následující indikátory: (Sedláček, 2011)

*Kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování) = vlastní kapitál / celková aktiva*

$$Kvóta\ vlastního\ kapitálu = \frac{vlastní\ kapitál}{celková\ aktiva} \quad (2)$$

Vzorec 2: Výpočet koeficientu samofinancování (dle Sedláček, 2011)

Tento ukazatel představuje kapitálovou sílu společnosti a říká nám, zda existuje absolutní výše dluhu vyjádřená v měnových jednotkách nebo v procentech z celkových aktiv. Zároveň představuje dlouhodobou finanční stabilitu a nezávislost společnosti. Ukazuje, do jaké míry může společnost využít své vlastní zdroje k uspokojení svých potřeb. Vysoký podíl vlastních zdrojů může být také důvodem poklesu návratnosti kapitálu, protože je neúčinný téměř ve všech situacích, které je třeba pokrýt vlastními zdroji. (Sedláček, 2011)

$$Doba\ splácení\ dluhu\ z\ CF = \frac{cizí\ kapitál - krátkodobý\ finanční\ majetek}{bilanční\ cash\ flow} \quad (3)$$

Vzorec 3: Výpočet doby splácení dluhu z CF (dle Sedláček, 2011)

Výše uvedený ukazatel udává, jak dlouho může společnost splácet své dluhy. Tok rozvahy použitý ve jmenovateli lze získat z výkazu zisku a ztráty takto:

Zisk a ztráta během účetního období minus daň z příjmu a odpisy dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Stále je nutné převádět získaná data na celoroční hodnotu (tj. Dělit počtem měsíců a vynásobit dvanácti). Nakonec odečtete zůstatek na předchozím účtu aktiv a přidejte zůstatek na předchozím účtu závazků.

Takto stanovený tok výkonu aktiv a pasiv je v tomto indikátoru použit za účelem splnění jednoho ze základních pravidel srovnatelnosti: porovnání okamžitého indikátoru s okamžitým indikátorem (spíše než s indikátorem toku jako klasickým peněžním tokem). Doba hotovostního toku ke splacení dluhu a poměr vlastního kapitálu představují finanční stabilitu sledované společnosti a reciproční odráží solventnost dané společnosti. (Sedláček, 2011)

$$\text{Cash flow v procentech tržeb} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}} \quad (4)$$

Vzorec 4: Cashflow v % tržeb (dle Sedláček, 2011)

$$\text{Rentabilita celkový kapitál ROA} = \frac{\text{VH po zdanění} + \text{úroky} (1 - \text{daň.sazba})}{\text{Celková aktiva}} \quad (5)$$

Vzorec 5: Výpočet ROA (dle Sedláček, 2011)

Cashflow jako procento tržeb a ukazatele ROA shrnují stav příjmů kontrolované společnosti. Poté se důvěryhodnost určí tak, že se každý indikátor nejprve klasifikuje podle následující tabulky. V dalším kroku se výsledek vypočítá aritmetickým průměrem známek získaných pro každý indikátor. Výhodou rychlého testování je jeho jednoduchost a rychlost provedení. (Sedláček, 2011)

Tabulka 2: Stupnice hodnocení ukazatelů Quick Testu (dle Sedláček, 2011)

Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Dobrá (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolvenčí (5)
<b>Kvóta VK</b>	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
<b>Doba splácení dluhu</b>	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
<b>CF v % tržeb</b>	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
<b>ROA</b>	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Tabulka 3: Celkové hodnocení Quick Testu (dle Mrkvička, Kolář, 2006)

Špatný podnik:	více než 3
Průměrný podnik:	2-3
Velmi dobrý podnik:	méně než 2

Tabulka 3 ukazuje hodnocení stavu společnosti na základě Kralickova testu. Pokud se umístíme nad 3, jedná se o velmi úspěšnou společnost s rozsahem 1-3 a poté o běžnou společnost. Hodnota pod 1 nám ukazuje společnost se špatným hodnocením.

## **2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Druhá část bakalářské práce bude zaměřena na analýzu společností Slevarex s.r.o. a to přesněji na současný stav. Postupně budou využity výše uvedené indikátory v části teorie a výsledky budou dále vysvětleny. Cílem je proto vyhodnotit společnost pomocí finanční analýzy a jejích metod.

### **2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI**

Následně bude představena společnost, kde proběhne zmíněná finanční analýza.

#### **2.1.1 STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA**

Společnost Slevarex s.r.o. působí na trhu od roku 2005. Zakladatelem je Ing. Lubor Kožďál, který se slévárenstvím zabývá již od roku 1992. Impulsem pro založení vlastní společnosti, byla poměrně značná poptávka po kusové výrobě odlitků a snaha vytvořit si podmínky pro jejich realizaci.

Společnost nabízí kompletní servis v oblasti slévárenství. Pokud se zákazník rozhodne spolupracovat s touto společností, může počítat s tím, že naleznete individuální přístup ke každé zakázce. Schopnost v relativně krátkém čase reagovat nabídkou nejen z oblasti slévání železných a neželezných kovů, ale společnost nabízí i poradenskou činnost a dále zabezpečuje kompletní servis při náběhu zakázek.

Společnost disponuje technologickým parkem, který umožňuje dotáhnout zakázku do posledního detailu. Společnost se špičkovou odborností a individuálním přístupem ve svém oboru.

### **2.2 ANALÝZA OKOLÍ PODNIKU**

Tato kapitola se nezaměřuje na samotnou společnost, ale na vliv společnosti. Vybrané modely jsou indikátorové systémy, jako je PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a McKinseyův model 7S.

#### **2.2.1 ANALÝZA PESTLE**

##### **Politické faktory**

Faktory, které přímo ovlivňují ekonomické prostředí, zahrnují politické faktory. Důvod je založen na skutečnosti, že všechny politické nedostatky jsou na tomto základě, ale změny také přímo ovlivňují ekonomickou výkonnost a odrážejí se v její kvalitě a kvantitě. Musíme také vzít v úvahu faktory politické stability, které jsou životně důležité pro fungování ekonomiky. V průběhu celého procesu hodnocení má úrokovou sazbu pro podnikání. (Web Ministerstva průmyslu a obchodu, 2021)

Již od roku 2014 působí v České republice vláda Bohuslava Sobotky (ČSSD) s podporou ANO 2011 a KDU-ČSL. Příští vládu sestavují volby do Sněmovny reprezentantů Parlamentu České republiky konané v roce 2017. Vládě Andreje Babiše však nelze věřit. Současná vláda, opět v čele s ANO z roku 2011 a zvolená v roce 2018, hrála důležitou roli s podporou ČSSD a tolerancí KSČM. (Www.vlada.cz, 2021)

Česká republika se ve sledovaném období neúčastnila (na svém území) žádných válečných událostí ani aktivit, proto tento faktor není pro Slevarex ovlivňujícím faktorem. Pokud jde o embargo, Slevarex působí pouze v České republice, takže tyto společnosti nepodléhají žádným omezením mezinárodních obchodních vztahů. (Web Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2021)

## **Ekonomické faktory**

Analýza ekonomického prostředí může podnikům posloužit ke zjištění služby, které faktory míry ekonomických faktorů národní ekonomiky a světové ekonomiky ovlivní její obchodní aktivity. Od vstupu České republiky do Evropské unie v roce 2004 byla česká ekonomika úzce propojena s ekonomikou eurozóny a jejím celkovým rozvojem.

V posledních několika letech byla globální ekonomika zasažena finanční krizí, která začala ve Spojených státech. V roce 2007 poklesly ceny nemovitostí, komodit a akcií. Před vypuknutím krize byl vývoj velmi rychlý. Nízké úrokové sazby vedou k ekonomickému růstu, což vede k nadměrnému zadlužení domácností.

Krize se rozšířila do celého světa a zasáhla všechny zahraniční trhy. Většina v důsledku této krize začaly být země zatížené dluhem na pokraji bankrotu, a do značné míry bylo pro ně těžké se z těžké ekonomické situace vzpamatovat. Mezi nejčastěji sledované ekonomické faktory patří míra inflace, hrubý domácí produkt, vývoj míry úrokových sazeb, míra nezaměstnanosti, daňové sazby atd.



Jednou z velmi důležitých proměnných při studiu ekonomických faktorů je vývoj míry inflace. Hlavně kvůli jeho dopadu na ceny vstupů. Inflace představuje celkový růst cenové úrovně zboží, služeb a snižuje kupní sílu peněz. Obvykle se měří v České republice Index spotřebitelských cen. (web vláda.cz)

## **Sociální faktory**

Faktory jako vývoj populace, úroveň vzdělání nebo pracovní přístup lze souhrnně označovat jako sociální faktory. Tyto faktory pak přímo ovlivňují trh lidských zdrojů, což má také významný dopad na Slevarex. Sociální faktory přímo ovlivňují ekonomické faktory, z nichž některé se přímo překrývají. Během sledovaného období vykazovala míra nezaměstnanosti sestupný trend. V roce 2015 dosáhla téměř 8 %, ale po lineárním poklesu během tohoto období dosáhla v roce 2019 hodnoty přibližně 3 %. Nízká míra nezaměstnanosti vede k poklesu kapacity trhu lidských zdrojů, což vede k vyšším nákladům na pracovní sílu. Pozitivním účinkem je obvykle snížení volatility.

Populace České republiky má dlouhodobý růstový trend. K 31. prosinci 2019 to bylo 10 693 939 obyvatel. Na začátku sledovaného období to byla hodnota 10 553 810 obyvatel. Tempo růstu během tohoto pětiletého období bylo 1,33 % a absolutních obyvatel bylo 140 129. Míra populačního růstu na jižní Moravě je přímo úměrná národnímu tempu růstu. Proto je vhodné zvážit nárůst potenciálních zákazníků, které může společnost Slevarex přilákat. (webkurzy.cz, 2021)

## **Technologické faktory**

Jako každá firma na trhu, se Slevarex snaží držet krok s aktuálními trendy a používat nejnovější technologie. Inovace a nová technika jsou základem technologického faktoru. Jedna z hlavních věcí je schopnost vyrábět odlitky bez nutnosti zhotovit modelové zařízení a každý odlitek tedy vyrobit jako originál. Tahle možnost se dá využít zejména u umělecké výroby ve vlastní režii. Pro zákazníka se vyrobí jedinečný kus podle představ, který je v podstatě unikátní a nemá ho nikdo jiný.

Další vychytávkou je Technologie 3D tisku na formy a jádra. Na základě 3D dat zpracovaných technikem odlévání vytiskne 3D tiskárna ve výrobní krabici „hrubé“ licí formy a jádra. Vyjměte je z krabice, doplňte a je-li to technicky nutné, odstraňte ulpívající aktivní strusku pro formu a jádro a zajistěte běžnou licí barvu.

Žijeme v rychlé době, kde je pokrok nevyhnutelný a plný změn, které plynou neuvěřitelnou rychlostí. Proto je nesmírně nutné neustále investovat do nových technologií a vybavení. (web [mmspektrum.com](http://mmspektrum.com))

### **Legislativní faktory**

Nejen, že by měla být snížena energetická náročnost procesu odlévání, ale také energetická náročnost souvisejících operací (výroba jádra a forem, recyklace), takže není nutné přepravovat drahé nové suroviny a přepravovat je na místa). Jinými slovy, hlavní těžba a přeprava jsou minimalizovány.

K omezení produkce odpadu je předvídatelné, že skládky budou postupně zakázány s nutností recyklace. Předkladatelé a profesionální společnosti hledají způsoby, jak předcházet plýtvání, ale zákon dosud nebyl vyvinut nebo se vyvíjí pomalu. Velký problém je, že koncept země podporuje směr rozvoje oběhového hospodářství, ale legislativa ve skutečnosti nereaguje. Zmocnění k par 3, odst. 8 zákona č. 185/2001 Sb. Asfalt použitý v odpadu byl doposud za posledních 10 let použit pouze jednou a letos byl použit pro asfaltové materiály.

Kompletní využití slévárenského odpadu (například následným zpracováním recyklovaných surovin za účelem zlepšení čírosti, odstranění pasivovaného bentonitu, odstranění jemnozrnných složek atd.) Je nutné najít technologie ke snížení produkce odpadu, protože hlavní suroviny jsou drahé a jak bylo uvedeno výše, výroba a přeprava surovin také zatěžují životní prostředí.

Na druhé straně je třeba zdůraznit, že odlitky historicky dosáhly téměř 100% recyklovatelnosti odlitků. Bude zajímavé porovnat účinky (vlivy na výrobu) hliníkových odlitků a podobné objemy plastových odlitků (na výrobu, včetně vstupu energie). (Web: [slevarenskedny.cz](http://slevarenskedny.cz))

### **Ekologické faktory**

Jako průmyslová činnost má slévárenský průmysl také negativní dopad na životní prostředí. Environmentální aspekty průmyslových činností mohou být z důvodu jasnosti a souladu s právními předpisy formou systémového dělení (to znamená, že se dělí na různé složky životního prostředí - voda, vzduch, přírodní a čisté úkazy způsobené člověkem). Porovnání úplného seznamu problémů je naprosto nezbytná, protože jsou zde uvedeny všechny interakce součástí (například opatření na ochranu vody ovlivňují nakládání s odpady a ovzduší, zatímco ochrana ovzduší pomáhá chránit vodu atd.)

Hlavní ekologické vlivy výrobních závodů na životní prostředí lze rozdělit do dvou kategorií:

Pasivní vliv pramení ze skutečnosti, že budova zabírá určitý prostor na určitém místě, spotřebovává místní zdroje a ničí místní ekosystém, ve kterém existuje. Pokud není místo vědecké hodnoty přímo zničeno, poškození 13 obvykle není vážné.

Dynamický vliv souvisí s provozem výrobního závodu. Jakýkoli výrobní závod a slévárna je proto také místem pro realizaci určitého druhu lidské činnosti. Výsledkem této činnosti je očekávaný vstup, včetně hlavních produktů a vedlejších produktů, a nežádoucích produktů představovaných nepotřebnými produkty, včetně produktů v širším smyslu. Nepotřebný výrobek pro lidstvo se nazývá odpad a ten není příznivý k planetě. (Web: svazslevaren.cz)

## **2.2.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL**

### **Stávající konkurence**

Tak jako ve většině podnikových odvětvích, panuje ve slévárenství celkem velká rivalita. Především o získání největších zakázek, jako např. pro České dráhy a Zetor. Tedy nejlepší cenová a časově nejméně náročná nabídka zakázky vyhrává.

V celém slévárenství je přibližně 16 000 zaměstnanců. V Brně působí čtyři společnosti. Slevarex má asi padesát zaměstnanců, z nichž několik je ze zahraničí. Společnost má přibližně 150 zákazníků, z toho asi 30 % ze zahraničí. Většinou se jedná o strojírenské společnosti, které dále zpracovávají materiály ze sléváren.

Na rozdíl od jiných společností lze od Slevarexu objednat zakázky v malém množství. Jedná se o velmi stabilní podnik bez jakýchkoli zásadních změn. Malá výroba není snadno eliminována konkurenty v Indii nebo Asii." Společnost vyrábí odlitky pro vlakové brzdy a také pracuje pro Zetor a vyrábí vodovodní armatury.

Pro slévárenský průmysl je to složité a komplikované pole, které je velmi zajímavé, i když na první pohled vypadá jako špinavé a zastaralé odvětví. Podíváme-li se na elektrárny a infrastrukturu přehrady, je to bez sléváren nemožné.

### **Potenciální konkurence**

Není zde silná hrozba vstupu potenciálních nových konkurentů do odvětví slévárenství. Jde o náročné průmyslové odvětví, které nemůže dělat každý. Jsou zde vysoké vstupní náklady,

ale také náročné podmínky samostatného provozu. Dále je nutné započítat skladování, drahé stroje a pece, zásobování a logistika.

Potenciální konkurent by musela být zbrusu nová firma na trhu, s velkým kapitálem a ambicemi převzít všechny největší slévárenské zakázky, což se nemůže jen tak stát. Proto zde není velké riziko a nečekají se zde žádné výkyvy nebo změny.

## **Dodavatelé**

Mezi hlavní dodavatele technologií a materiálů patří Kovolit a Feron. Ostatní potřebné věci poskytuje USOB s.r.o., LFE BRNO, s.r.o., pomůcky převážně FORMSERVIS, spol. Slévárna HEUNISCH Brno, s.r.o., EXON ART s.r.o. nebo KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA, s.r.o. Všichni výše uvedení dodavatelé jsou pro Slevarex velmi důležití. Proto bude odchod jakékoli společnosti způsoben ukončením obchodních vztahů a bude vést k potenciální výpadkům produkce. Vzniknou tedy obrovské potíže.

## **Kupující**

Jak bylo zmíněno výše, největšími cíli pro získání zakázky jsou České Dráhy a Zetor. Tito odběratelé zadávají největší zakázky. Dalšími zákazníky jsou společnosti DOOS s. r. o., SKLÁŘSKÉ STROJE ZNOJMO, s.r.o., ENVIROPOL s. r. o., REX Companies Inc. nebo Výzkumný ústav zvaračský z. z. p. o. Odchod jednoho z těchto zákazníků přinese společnosti obrovské potíže spojené se ztrátou příjmů a bude muset najít jinou alternativu u jiného odběratele, což je v tomto odvětví průmyslu velice náročné.

## **Substituty**

Jedná se o hrozbu alternativních produktů, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Důležitou roli pro identifikaci substitutů představuje pochopení potřeb a preferencí kupujících.

Ve slévárenském odvětví existuje pouze minimální riziko v podobě substitutů. Jako nejpravděpodobnější se jeví objevení nových slitin kovů či levnější a efektivnější výrobní postupy a zařízení. Následkem by byla ztráta hodnoty stávajícího majetku a zakázek. Slevarex si je těchto skutečností vědom a proto má ve svém portfoliu širokou škálu poskytovaných materiálů. Zároveň disponuje nejmodernějšími výrobními technologiemi.

Pro firmu je dle provedené analýzy identifikováno pouze minimální ohrožení ze strany substitučních výrobků.

### 2.2.3 MCKINSEYHO MODEL 7S

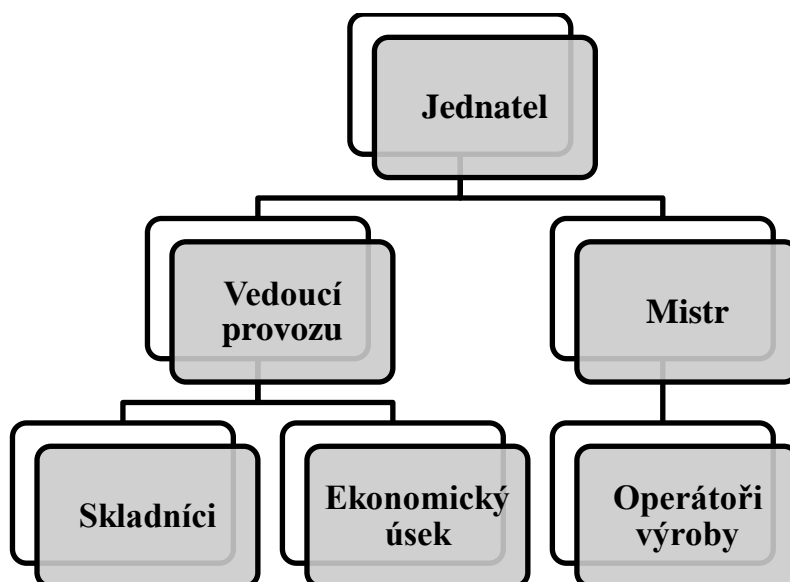
#### Strategie

Strategií společnosti je uspokojovat poptávku a vysoké požadavky s nejvyšší prioritou zákazník je váš pán. Společnost doufá v dosažení spokojenosti klienta a přiláká nové zakázky. Tedy spokojený zákazník je nejlepší reklama. Toto je tahová strategie, Doufám, že zákazníci budou vyhledávat společnost Slevarex sami. Dále se řadí do strategie zahrnuje udržení podílu na trhu a konkurenceschopnosti ve srovnání s ostatními společnostmi A vytváření zisku. Společnost používá metodu relativního podílu na trhu k měření svého podílu na trhu, a to srovnáním podílu na trhu s největším konkurentem podniku.

Podnik Slevarex tvrdě pracuje na tom, aby držel krok s novými technologiemi a příležitostmi v tomto odvětví, a stále hledá nové příležitosti. Každý rok jsou stanoveny cíle, kterých je třeba dosáhnout. Zatímco společnost neustále hledá nové zákazníky, snaží se také co nejvíce starat o stávající zákazníky. Hlavním dlouhodobým cílem je vybudovat si dobrou pověst a usilovat o dosažení udržitelného rozvoje společnosti.

#### Struktura

Organizační struktura společnosti je lineární. Pozice a vztah jsou proto směrové vertikální. Každý podřízený ve společnosti má jasně definovanou nadřízenou osobu. Výsledkem je, že každý podřízený není zodpovědný jen za sebe. Nejen, že se musí zodpovídat jednateli, ale také i vedoucímu provozu. Abychom uspokojili rostoucí počet zákazníků, je nutné přijímat nové kolegy, tedy školit je, integrovat začlenit do nové struktury zaměstnanců.



*Schéma 3: Struktura ve společnosti (vlastní zpracování)*

## **Systémy**

Hlavním organizačním systémem je ekonomický systém Money. Toto je registrační a účetní systém pro všechny důležité operace. Ve společnosti se systém používá také pro evidenci zásob z důvodu připojení ke čtečce záznamů. V systému odměňování jsou zaměstnanci hodnoceni na základě provedené práce, a to jak s předchozím výkonem, tak se zaměstnanci na stejné (podobné) pozici.

## **Spolupracovníci**

Zaměstnanci jsou jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu společnosti. Tyto skutečnosti si analyzovaná společnost uvědomuje a snaží se vytvořit příjemné prostředí pro stávající zaměstnance. Snaží se tedy být atraktivním zaměstnavatelem pro potenciální zájemce o pracovní pozice. Každým rokem investuje spoustu peněz do rozvoje svých zaměstnanců a snaží se zvýšit jejich dovednosti. Motivuje jejich výkon pomocí různých odměn a výhod.

## **Schopnosti**

Dovednosti každého zaměstnance závisí na jeho znalostech a zkušenostech. Pro každé místo ve společnosti jsou zapotřebí další znalosti a zkušenosti ve slévárenství. Někteří zaměstnanci mají vyšší platy díky předchozímu zaměstnání nebo rychle získanými dovednostmi a zkušenostmi v pracovním procesu. Velmi schopná osoba je vedoucí provozu společnosti. Aktivně sleduje veškeré náležitosti na hale, kontroluje kvalitu výrobků dle očekávání zákazníků. S nadšením shromažďuje návrhy na zlepšení a stará se o kompletní realizaci zakázky. Tato forma hlídání kvality zaručí, že zákazník je ve finále spokojený s výrobkem a rád se vrátí s další novou zakázkou.

## **Styl řízení**

Styl řízení společnosti je demokratický. Jednatel je otevřen všem novým a energickým nápadům. Aby vedení společnosti fungovalo co nejplynuleji, pořádají vedoucí pracovníci pravidelné schůzky. Účelem je vyhodnotit výkonnost předchozího týdne a zároveň informovat o úspěchu či nedostatcích jakéhokoliv článku. Ve vedení společnosti proto stále dominuje instruktážní styl, ale například výše uvedená setkání usnadňují kolektivní rozhodování a sdílení nápadů či komentářů.

## **Sdílené hodnoty**

Slevarex doufá, že bude zákazníkům poskytovat komplexní kvalitní služby a výrobky. Proto je nutné vytvořit příjemné pracovní prostředí pro všechny zaměstnance. Společnost usilovně pracuje na propojení a prohlubování pracovních vztahů mezi svými zaměstnanci, a proto se každý rok organizuje řada rozsáhlých teambuildingových aktivit. Vedení společnosti věří, že příjemné pracovní prostředí může nejen zlepšit morálku, ale také zlepšit pracovní výkon a koncentraci zaměstnanců.

### **2.2.4 SHRUTÍ PŘEDCHOZÍCH ANALÝZ**

Následné shrnutí ukáže pozitivní a negativní faktory, které zasáhly analýzu okolí podniku.

#### **Pozitivní vlivy**

Po pečlivém shrnutí analýz lze vyvodit závěr, že společnost byla ovlivněna řadou pozitivních a negativních vnějších faktorů. Největším pozitivním dopadem je celkový přínos pro koncového zákazníka. Ať už se jedná o operátora výroby v hale, vedoucího výroby ve fabrice, úředníka nebo automechanika, všichni si mohou udělat radost výrobkem ze slévárenského odvětví. Od uměleckých až po průmyslové odlitky. Pro dodavatele je Slevarex pevným a rovnocenným partnerem a posláním je vytvářet perfektní dojem a to i hlavně na odběratele, aby se rádi vraceli. Dalším pozitivním faktorem je trend individuálních technologií v oblasti technologického parku a celkové odborné prostředí, což má pozitivní dopad na budoucí vývoj společnosti.

#### **Negativní vlivy**

Tyto vlivy mohou přijít náhle. Příkladem může být aktuální situace ohledně koronavirové pandemie. Prodej a výroba se sice nezastaví, ale poměrně zpomalí. Dodavatelé nestíhají dodat potřebný materiál a odběratelé nemají tolik využití pro produkty Slevarexu.

Věnujeme-li pozornost ekonomickému cyklu, nacházíme se ve fázi před recesí, takže je vhodné zvážit hrozbu hospodářské krize. Hlavní příčinou obav je, že rezervy jsou téměř nulové, a to také kvůli hospodářskému útlumu v posledních letech. Dopadem však může být zvýšení počtu volné pracovní síly na trhu práce, čímž se v příštích několika letech sníží mzdové náklady.

## 2.3 FINANČNÍ ANALÝZA

### 2.3.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE

Hlavním cílem této části finanční analýzy společnosti je vyhodnotit vývoj a změnu různých ukazatelů v daném období. Použité údaje jsou převzaty z účetních výkazů. Analýza bere v úvahu jak procentuální změnu jedné položky, tak absolutní změnu hodnoty účetní závěrky.

#### Horizontální analýza aktiv

Tabulka 1 ukazuje analýzu úrovně aktiv, která uvádí hlavní souhrnné položky, a to dlouhodobý nehmotný majetek (DNM), dlouhodobý hmotný majetek (DHM) a finanční dlouhodobý majetek (DFM), oběžná aktiva (zásoby, finanční majetek a pohledávky), a časové rozlišení.

Slevarex s.r.o.	Rozdíl 2015-2016	Rozdíl %	Rozdíl 2018-2017	Rozdíl %	Rozdíl 2019-2018	Rozdíl %
<b>Aktiva celkem</b>	400	1,36	2 571	8,61	-517	-1,60
<b>Dlouhodobý majetek</b>	178	0,80	1 222	5,44	-2 211	-9,32
<b>DNM</b>	0	-	0	-	0	-
<b>DHM</b>	178	0,80	1 222	5,44	-2 211	-9,33
<b>DFM</b>	0	-	0	-	0	-
<b>Oběžná aktiva</b>	149	2,27	1 235	18,41	1 812	22,81
<b>Zásoby</b>	43	48,85	84	64,85	-113	-53,09
<b>Pohledávky</b>	-162	-3,56	1 739	39,75	2 409	39,41
<b>Finanční majetek</b>	268	13,77	-588	-26,61	-486	-29,95
<b>Časové rozlišení</b>	75	12,14	116	16,82	-118	-14,65

Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování)



Největší změna dlouhodobého majetku projektu byla způsobena zejména hmotným investičním majetkem, největší nárůst nebo pokles od roku 2018 do roku 2019 byl způsoben nákupem nových aktiv v roce 2018 a následným prodejem. V důsledku zvýšení nebo snížení zásob dochází k dalším významným změnám v současných aktivech projektu a zvýšení je ovlivněno nákupem nového dlouhodobého majetku a následným prodejem. Vzhledem k tomu, že největší zákazník zkrachoval v letech 2018 a 2019, objem pohledávek rychle rostl, jedná se tedy o nedobytnou pohledávku.

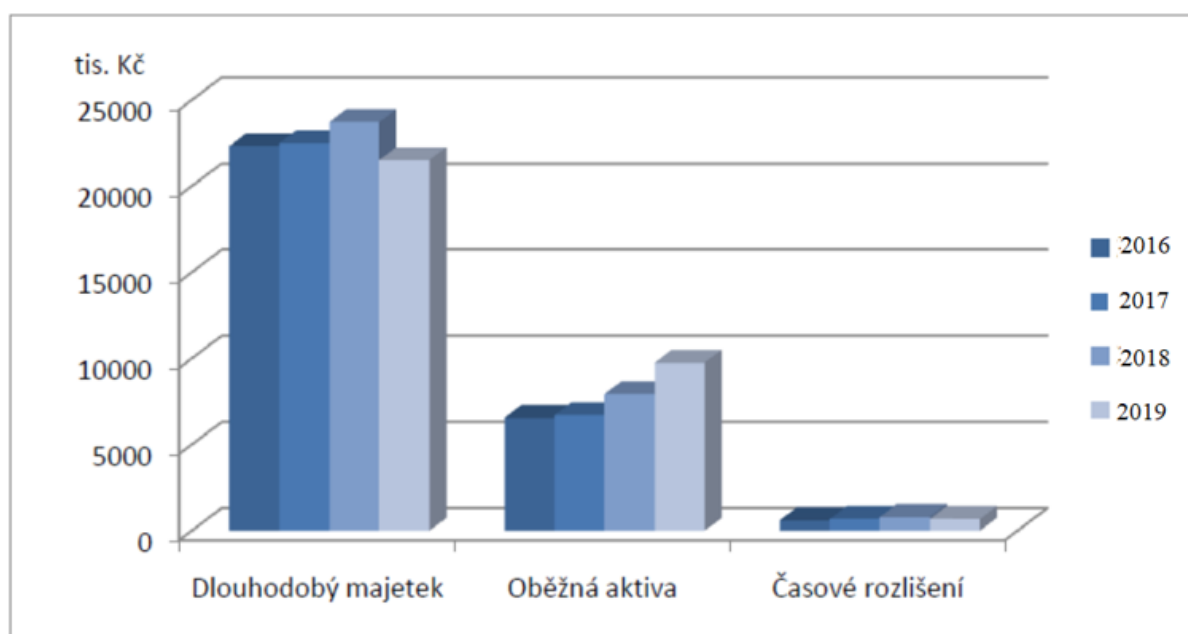


Schéma 4: Vývoj jednotlivých položek aktiv v letech 2016–2019 (vlastní zpracování)

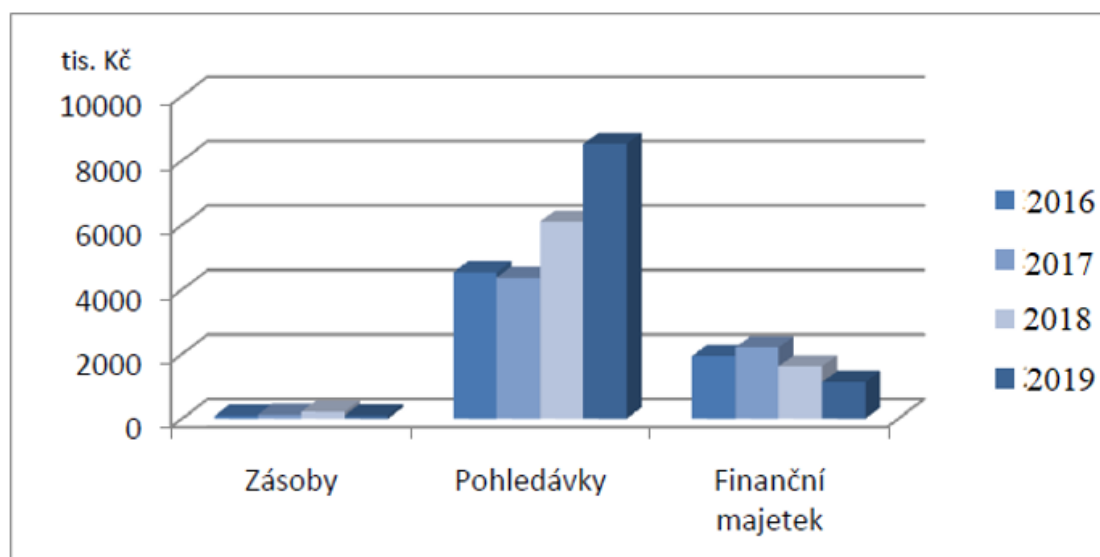
### Dlouhodobý majetek

Hodnota stálých aktiv během sledovaného období kolísá a poklesla až v roce 2019, tedy jde o největší podíl dlouhodobého hmotného majetku. Hlavně nákup a následný prodej stálých aktiv.

### Oběžná aktiva

Oběžná aktiva mají tendenci růst a největší podíl na této skutečnosti má růst pohledávek. Finance v jednotlivých letech kolísaly, v roce 2017 vzrostly oproti roku 2016 o 13,76 % v absolutní částce 267 tis. Kč, dále v roce 2018 poklesly oproti roku 2017 o 26,60 %, tedy

absolutní částce představuje 587 tis. Kč a v 2019 opět klesl finanční majetek oproti roku 2018 o 29,94 %, tedy asi 485 tis. Kč.



*Schéma 5: Vývoj oběžných aktiv v letech 2016-2019 (vlastní zpracování)*

### Horizontální analýza pasiv

Úroveň analýzy pasiv je uvedena v tabulce 2, ve které se uvádí hlavní celkový kapitál (základní kapitál, hospodářský výsledek aktuální a z předešlých let (HV), dluh (rezervy, závazky a bankovní půjčky) a další závazky.

Slevarex, s.r.o.	Rozdíl 2017-2016	Rozdíl %	Rozdíl 2018-2017	Rozdíl %	rozdíl 2019-2018	Rozdíl %
<b>Pasiva celkem</b>	399	1,35	2 570	8,60	-516	-1,59
<b>Vlastní kapitál</b>	-689	-3,51	-1 666	-8,79	505	2,92
<b>Základní kapitál</b>	0	-	0	-	0	-
<b>HV minulých let</b>	59	-4,90	-691	60,40	-1 666	90,79
<b>HV běžného období</b>	-750	-1 271,19	-975	141,10	2 171	-130,31
<b>Cizí zdroje</b>	1 600	17,02	2 922	26,56	-1 447	-10,39
<b>Rezervy</b>	0	-	0	-	0	-
<b>Závazky</b>	2 140	38,69	3 487	45,46	-856	-7,67
<b>Bankovní úvěry</b>	-540	-13,96	-565	-16,97	-591	-21,38
<b>Časové rozlišení</b>	-512	-112,78	1 314	-2 265,52	426	33,92

Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Největší změna dlouhodobého majetku byla způsobena zejména nárůstem neboli snížením hmotného investičního majetku, ke kterému došlo v roce 2018 a v roce 2019 bylo důvodem to, že nová aktiva byla zakoupena v roce 2018 a tato aktiva byla zakoupena v roce 2019. V důsledku zvýšení nebo snížení zásob dochází k dalším významným změnám v současných aktivech projektu a zvýšení je ovlivněno nákupem nového dlouhodobého majetku a následným prodejem. Kromě toho pohledávky v letech 2018 a 2019 vzrostly a největší zákazník zkrachoval. Pohledávky se stala tedy nedosažitelná.

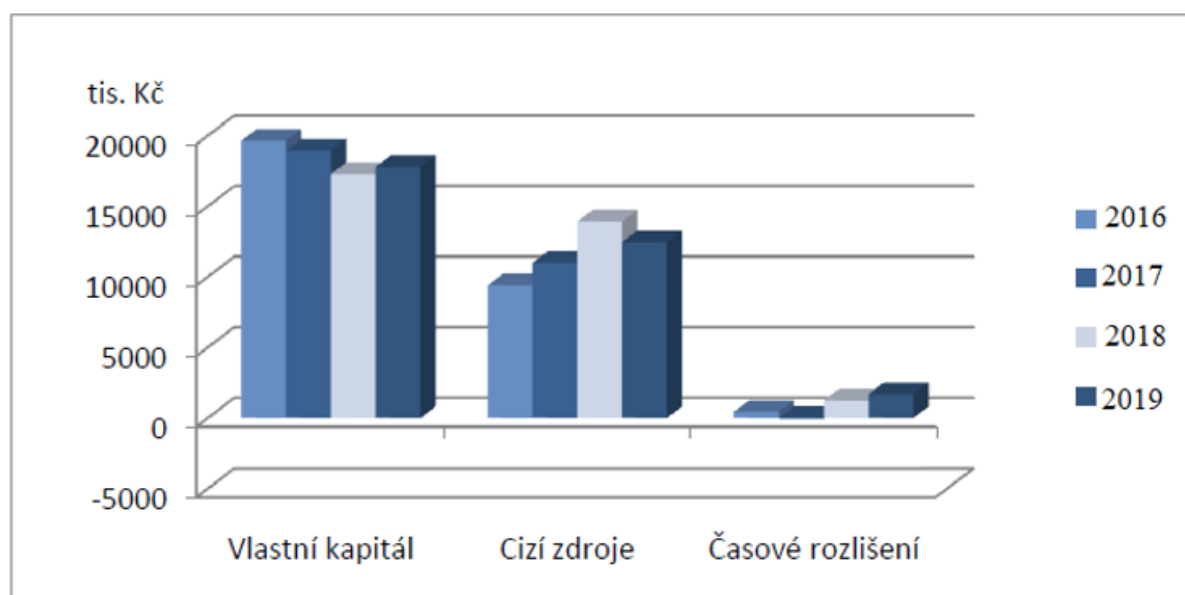
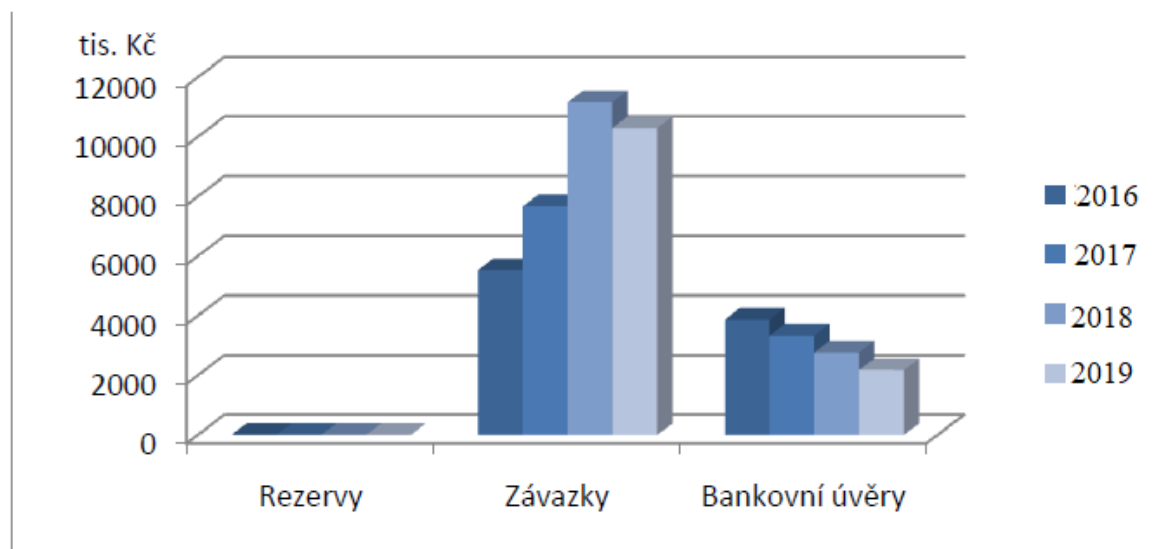


Schéma 6: Vývoj jednotlivých položek pasiv v letech 2016-2019 (vlastní zpracování)

Cizí zdroje jsou za celou dobu nestabilní a to díky vlivu závazků, které jsou znázorněny u grafu 4.



*Schéma 7: Vývoj cizích zdrojů v letech 2016-2019 (vlastní zpracování)*

Závazky zahrnují krátkodobé, dlouhodobé a leasingové závazky, jejichž výše v roce 2016 činila 5 531 tis. Kč, částka v roce 2017 činila 7 671 tis. Kč, částka v roce 2018 činila 11 158 tis. Kč a závazky ve výši 10 302 tis. Kč za poslední sledovaný rok. Od roku 2016 má společnost pouze jednu bankovní půjčku. Poskytnuto Českou spořitelnou ve výši 4 mil. Kč na přestavbu vzduchotechniky. Splácení této půjčky je pravidelné, jak zobrazuje obrázek 5.

### **Vertikální analýza aktiv**

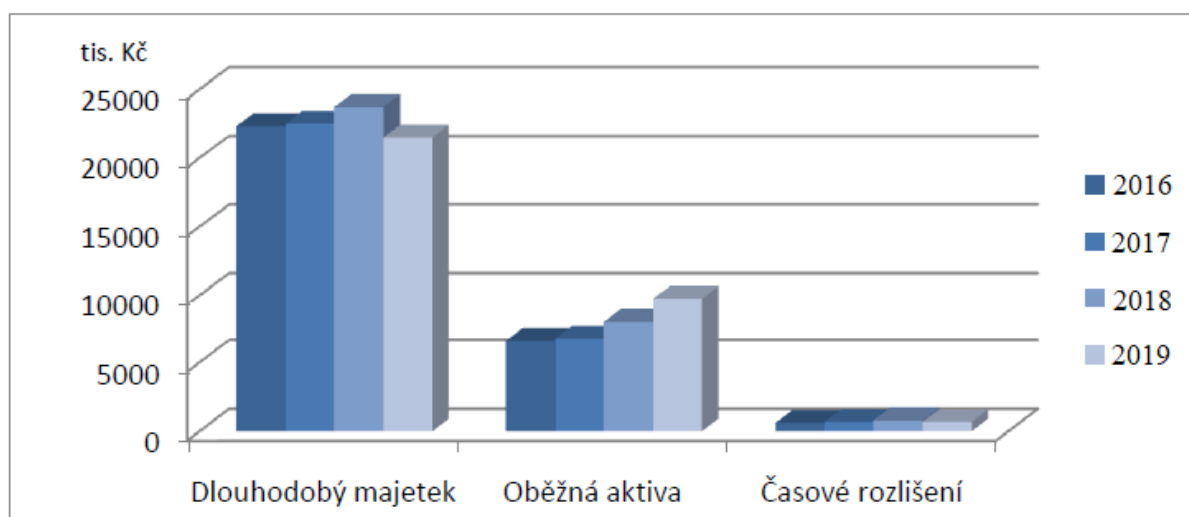
Cílem této analýzy je srovnat v daném období složky kapitálu a majetku firmy

Slevarex s.r.o.	2016	Podíl %	2017	Podíl %	2018	Podíl %	2019	Podíl %
<b>Aktiva celkem</b>	<b>29 499</b>	<b>100,00</b>	<b>29 898</b>	<b>100,00</b>	<b>32 468</b>	<b>100,00</b>	<b>31 952</b>	<b>100,00</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	22 329	75,70	22 506	75,29	23 727	73,09	21 517	67,35
DNM	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
DHM	22 323	75,68	22 500	75,27	23 721	73,07	21 511	67,33
DFM	7	0,03	7	0,03	7	0,03	7	0,01
<b>Oběžná aktiva</b>	6 561	22,25	6 709	22,45	7 943	24,47	9 754	30,53
Zásoby	87	0,30	129	0,44	212	0,66	100	0,32
Pohledávky	4 535	15,38	4 374	14,64	6 112	18,83	8 520	26,67
Finanční majetek	1 941	6,59	2 208	7,39	1 621	5,00	1 136	3,56
<b>Časové rozlišení</b>	611	2,08	685	2,30	800	2,46	683	2,14

*Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování)*

Vertikální analýza aktiv ukazuje, že největší podíl na celkových aktivech tvoří dlouhodobý majetek, který představuje 75,69 % až 67,34 % celkových aktiv společnosti v jednom roce, a z výše uvedených důvodů je podíl na celkových aktivech vykazující klesající trend díky nákupu a následném prodeji dlouhodobého hmotného majetku. Naproti tomu během sledovaného období vykazoval podíl oběžných aktiv vzestupný trend z 22,24 % na 30,52 %. Důvodem je zejména nárůst pohledávek.

Podíl oběžných, současných a ostatních aktiv vyobrazuje graf 5.



*Schéma 8: Vývoj jednotlivých složek aktiv v letech 2016-2019*

### **Vertikální analýza pasiv**

Vertikální analýza pasiv znázorňuje poměr jednotlivých částí k celkové výši pasiv v jednotlivých letech.

Slevarex s.r.o.	2016	Podíl %	2017	Podíl %	2018	Podíl %	2019	Podíl %
<b>Pasiva celkem</b>	<b>29 499</b>	<b>100,00</b>	<b>29 898</b>	<b>100,00</b>	<b>32 468</b>	<b>100,00</b>	<b>31 952</b>	<b>100,00</b>
Vlastní kapitál	19 645	66,60	18 956	63,41	17 290	53,26	17 795	55,70
Základní kapitál	18 801	63,74	18800	62,89	18801	57,91	18801	58,85
HV minulých let	-1 204	-4,09	-1145	-3,84	-1 836	-5,66	-3 502	-10,97
HV běžného období	60	0,21	-692	-2,32	-1667	-5,14	506	1,59
Cizí zdroje	9 401	31,88	11 001	36,80	13 923	42,89	12 476	39,05
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Závazky	5 531	18,76	7 672	25,67	11 159	34,38	10 303	32,25
Bankovní úvěry	3 870	13,13	3 330	11,14	2 765	8,52	2 174	6,81
Časové rozlišení	456	1,55	-59	-0,20	1 257	3,88	1 69	5,27

Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování)

Údaje v tabulce ukazují, že vlastní kapitál společnosti na celkových pasivech činil v roce 2016 66,59 %, v roce 2017 63,40 %, v roce 2018 53,25 % a v roce 2019 55,69 %. Vnější zdroje představovaly v roce 2016 31,87 %, 36,79 % v roce 2017, 42,88 % v roce 2018 a 39,04 % celkových závazků v roce 2009. Důvodem bylo zejména kolísání závazků v celém sledovaném období. Navíc bankovní půjčky představovaly v roce 2016 13,12 %, 11,13 % v roce 2017, 8,51 % v roce 2018 a celkových závazků 6,80 % v roce 2019. Časové rozlišení se však během sledovaného období zvýšilo.

Následný vývoj pasiv vyobrazuje graf 6.

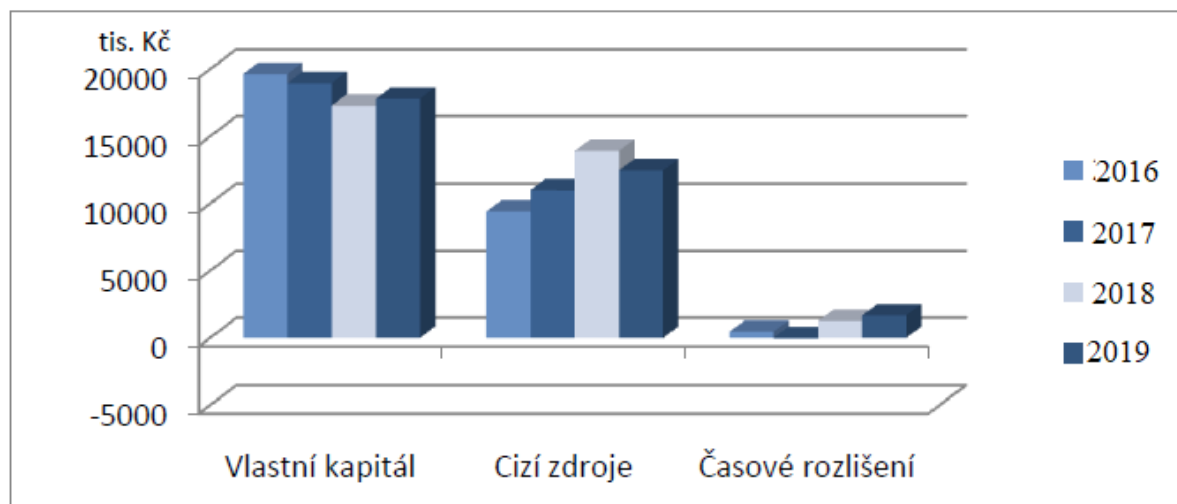


Schéma 9: Vývoj jednotlivých položek pasiv v letech 2016-2019

### 2.3.2 ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ

Úkolem této analýzy je, posoudit likviditu podniku díky účetním údajům během sledovaného období,

#### Rentabilita

Funkce ziskovosti spočívá v měření vztahu mezi výší zisku a množstvím prostředků vynaložených na vytvoření tohoto zisku. Příprava těchto ukazatelů vychází z rozvahy a výsledovky.

#### Rentabilita celkového kapitálu

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>SLEVAREX s.r.o.</b>	<b>0,02</b>	<b>0,04</b>	<b>0,004</b>	<b>0,02</b>	<b>-0,02</b>
<b>1USOB s.r.o.</b>	<b>0,25</b>	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>	<b>0,27</b>	<b>-</b>
<b>ALFE BRNO, s.r.o.</b>	<b>-0,02</b>	<b>Nedostupné</b>			
<b>KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA, s.r.o.</b>	<b>0,25</b>	<b>0,3</b>	<b>0,3</b>		

Tabulka 8: Rentabilita celkového kapitálu (vlastní zpracování)



Hodnota této ziskovosti se pohybuje mezi roky 2015 a 2018 v nezáporných číslech a blíží se nule, tedy to naznačuje špatné postavení. Tato situace je způsobena nízkou úrovní zisku během sledovaného období. Vzhledem k negativnímu hospodářskému výsledku, ztrátě v roce 2019, je hodnota v roce 2019 dokonce záporná.

Při pohledu na konkurenční společnosti jsme zjistili, že 1USOB a KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA mají velmi odlišné výsledky ve všech sledovaných ziskovostech. Tyto firmy jsou dceřiné společnosti, takže finanční podpora poskytovaná mateřskou společností je velmi zřejmá. U společnosti Alfe Brno, jejíž velikost je obdobná jako u sledované společnosti, jsme zjistili, že hospodářský výsledek za jediný dostupný rok (2015) byl v mínusu. Celková návratnost kapitálu je proto založena na záporné hodnotě. V příštích několika letech zveřejnil Alfe Brno pouze rozvahu, která je pouze částí výpočtu.

#### Rentabilita vloženého kapitálu

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>SLEVAREX s.r.o.</b>	<b>0,03</b>	<b>0,02</b>	<b>0,006</b>	<b>0,04</b>	<b>-0,03</b>
<b>1USOB s.r.o.</b>	<b>0,35</b>	<b>0,38</b>	<b>0,33</b>	<b>0,32</b>	<b>-</b>
<b>ALFE BRNO, s.r.o.</b>	<b>-0,02</b>	<b>Nedostupné</b>			
<b>KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA, s.r.o.</b>	<b>0,45</b>	<b>0,47</b>	<b>0,48</b>		

Tabulka 9: Rentabilita vloženého kapitálu (vlastní zpracování)

Nízká hodnota indexu návratnosti investovaného kapitálu je dána především nízkou hodnotou zlomkového čitatele (EAT) jednotlivých let. Kvůli ztrátě zisků v průběhu roku je tato hodnota v roce 2019 záporná. Můžeme si všimnout obrovského rozdílu mezi konkurenčními společnostmi a sledovanými společnostmi. Jak již bylo zmíněno dříve, je tento rozdíl způsoben zejména nižší hodnotou hospodářských výsledků.

#### Rentabilita vlastního kapitálu

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>SLEVAREX s.r.o.</b>	<b>0,05</b>	<b>0,025</b>	<b>0,002</b>	<b>0,10</b>	<b>-0,04</b>
<b>1USOB s.r.o.</b>	<b>0,37</b>	<b>0,41</b>	<b>0,37</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>
<b>ALFE BRNO, s.r.o.</b>	<b>-17,75</b>	<b>Nedostupné</b>			
<b>KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA, s.r.o.</b>	<b>0,46</b>	<b>0,32</b>	<b>0,49</b>		

Tabulka 10: Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování)

Návratnost čistých aktiv, tj. podílu EAT a čistých aktiv, má velký trend kolísání. Tento ukazatel konkrétně ilustruje finanční výhody, které společnosti přinesl. V sledovaném roce kolísá mezi hodnotami 0,05 (2015) a 0,10 (2018). Záporná hodnota v roce 2019 je způsobena hospodářskou ztrátou v tomto roce. Ve srovnání se svými konkurenty společnost Slevarex zaostává, ale pozitivní výsledky (například ve srovnání s Alfe Brno v roce 2015) se v řízení ukázaly jako přinejmenším uspokojivé hodnoty hospodaření.

### Rentabilita tržeb

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>SLEVAREX s.r.o.</b>	<b>0,008</b>	<b>0,004</b>	<b>0,0002</b>	<b>0,02</b>	<b>-0,008</b>
<b>1USOB s.r.o.</b>	<b>0,13</b>	<b>0,14</b>	<b>0,14</b>	<b>0,13</b>	<b>-</b>
<b>ALFE BRNO, s.r.o.</b>	<b>-0,0003</b>	<b>Nedostupné</b>			
<b>KRÁLOVOPOLSKÁ SLÉVÁRNA, s.r.o.</b>	<b>0,17</b>	<b>0,17</b>	<b>0,17</b>		

Tabulka 11: Rentabilita tržeb (vlastní zpracování)

Tento ukazatel představuje částku čistého zisku na prodanou korunu. Poměr ekonomických výsledků běžného období k celkové hodnotě prodeje proto souvisí. Výsledná

hodnota je velmi nízká, což je dáno nízkou hodnotou hospodářského výsledku v některých letech. Právě kvůli této zaznamenané ztrátě je hodnota v roce 2019 záporná. Jelikož to souvisí s předchozí ziskovostí, výsledky srovnání s konkurencí není třeba znovu komentovat.

## Likvidita

Tento ukazatel zobrazuje schopnost společnosti hradit své závazky.

### Běžná likvidita

Tabulka 12: Běžná likvidita (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
0,9	0,77	0,53	0,55	0,85

U běžné likvidity je doporučená hodnota v rozmezí 1,5-2,5. Slevarex však těchto hodnot nedosáhl. Průměrná hodnota za toto pětileté období je 0,71, takže dosahuje poloviny doporučené dolní hranice.

### Pohotová likvidita

Tabulka 13: Pohotová likvidita (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
0,5	0,42	0,31	0,29	0,45

Po vyloučení dopadu zásob (ve srovnání se současnou likviditou) získáme informace, které jsou pod doporučenou hodnotou. Jedná se o 1 až 1,5. Slevarex proto opět dosáhl poloviny doporučené hodnoty.

### Okamžitá likvidita

Tabulka 14: Okamžitá likvidita (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
0,11	0,07	0,04	0,04	0,06

Hodnota současné likvidity je nejlepší na základě roku 2015, kdy poměr finančních aktiv k krátkodobým závazkům je 0,11. Důvodem je zejména nízká hodnota dluhu, který se v průběhu let zvyšoval. Naopak hodnota hotovosti v průběhu času stagnovala a výsledek klesá. Dalším problémem je nulová hodnota všech krátkodobých a střednědobých finančních aktiv (tj. krátkodobých prodejních cenných papírů) během sledovaného roku. Doporučená hodnota tohoto indikátoru je v rozmezí 0,2-0,5, ale výše uvedený výsledek je daleko od spodní hranice.

## Zadluženost

### Celková zadluženost

Tabulka 14: Celková zadluženost (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
0,7	0,78	0,81	0,79	0,43

Obecně se za společnosti s více než 50 % podílem na aktivech z externích zdrojů považuje vyšší riziko a věřitelé nejsou ochotni poskytnout nový dluh. V tomto sektoru je průměrný celkový dluh přibližně 40 %. Společnost proto v letech 2015-2018 tento limit výrazně překročila. V roce 2019 tento trend klesá na 0,43, což je způsobeno zejména posílením kapitálových fondů, takže ve srovnání s externími zdroji se také zvýšil vlastní kapitál.

### Koeficient samofinancování

Tabulka 15: Koeficient samofinancování (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
0,3	0,24	0,21	0,23	0,59

Poměr samofinancování udává poměr celkových aktiv financovaných ze zdrojů jejich vlastníků. V letech 2015 až 2018 byla jeho hodnota velmi nízká, což naznačuje, že dluh je

relativně vysoký. V roce 2019 dosáhla jeho hodnota více než 50 %, což ukazuje na zdravější sociální financování.

### Koeficient zadluženosti

Tabulka 16: Koeficient zadluženosti (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
2,63	3,53	4,21	4,07	0,73

Jinými slovy, zvýšení poměru dluhu je způsobeno zvýšením poměru vnějších zdrojů k celkovému kapitálu. V letech 2015 až 2018 vykazoval tento ukazatel hodnotu stovek %, tedy to samozřejmě neznamena, že finanční stav společnosti je dobrý. V roce 2019 dosáhla hodnoty 72 %, což ukazuje na pozitivní dopad expanze akcií. Tyto hodnoty však mohou být částečně zkreslené, zejména kvůli exponenciálnímu nárůstu poměrů dluhu ve srovnání s celkovým dluhem, který roste čistě lineárně.

### Aktivita

V této části finanční analýzy se dá ukázat schopnost podniku využít efektivně využitá schopnost prostředků.

### Obrat celkových aktiv

Tabulka 17: Obrat celkových aktiv (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
1,75	1,55	1,61	1,71	2,11

U obratu můžeme sledovat výši obratu aktiv za rok. Pozorujeme zde, že tato hodnota vzrostla z 1,75 v roce 2015 na vrchol 2,11 v roce 2019. Počet aktiv je minimální a obrat je relativně vysoký a naopak.

### Obrat stálých aktiv

Tabulka 18: Obrat stálých aktiv (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
2,15	1,9	1,95	2,1	2,7

Hodnota obratu stálých aktiv roste. V roce 2019 tato hodnota dosáhla 2,7. Tato skutečnost naznačuje přebytek stálých aktiv nebo nízkou hodnotu prodeje. Pro zlepšení těchto výsledků je nutné, aby společnost zvýšila tržby, aby dosáhla lepších výsledků nejen z hlediska obratu fixních aktiv.

### Doba obratu zásob

Tabulka 19: Doba obratu zásob (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
16,87	21,63	15,48	18,99	17,83

Zde vidíme, že doba obratu je přibližně v průměru 18,16 dne. Tato hodnota odpovídá hodnotě operace použité s nákladem (například materiál) a doba platnosti je omezená. Ukazatel byl proto pozitivně hodnocen, což je dáno především jeho udržovací hodnotou ve sledovaném roce.

### Obrat pohledávek

Tabulka 20: Obrat pohledávek (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
27,15	22,99	16,2	29,26	17,83

Míra obratu pohledávek ukazuje, kolikrát se jednotka pohledávek převede na tržby během sledovaného roku. Trend vývoje obratu pohledávek je stálý s mírným poklesem v roce 2017. Průměr za toto období je 22,70 ročně.

### Doba obratu pohledávek

Tabulka 21: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
13,33	15,91	22,57	12,5	10,8

Doba obratu pohledávky, tj. průměrná doba inkasa, představuje časové rozpětí pro zákazníka k úhradě pohledávky. Hodnota během sledovaného období zůstala nezměněna, s průměrnou dobou 15,01 dne. Tato hodnota je uspokojivá, protože doporučená hodnota je mezi 30 a 60 dny. To ukazuje, že platební morálka v portfoliu klientů je velmi dobrá.

### Obrat závazků

Tabulka 22: Obrat závazků (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
5,43	3,43	2,84	2,62	4,5

Tyto ukazatele zohledňují náklady na zboží prodávané ve jmenovateli, protože jeho informační hodnota je vyšší než u jednoduchého prodeje (včetně zisků). Proto má čitatel a jmenovatel podobné hodnoty, a jsou proto srovnatelné. Poměr obratu dluhu ukazuje počet nákupů jednotkových závazků během sledovaného období. Průměr v tomto období činil 3,77 otáček za rok.

### Doba obratu závazků

Tabulka 23: Doba obratu závazků (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
67,35	106,74	128,99	139,86	81,3

Doba obratu závazků shrnuje čas, který společnost potřebuje, aby zaplatila svým dodavatelům. V roce 2015 byla hodnota na úrovni 67,35 a postupem času se zvýšila na nejvyšší hodnotu 139,86 v roce 2018. V posledním sledovaném roce však byla hodnota opět snížena na 81,3 dne. Tato hodnota fluktuace je způsobena hlavně rozdílem mezi splatností kratšího nákladu a delšího splatností stroje a zařízení. Doporučená hodnota splatnosti mezi dvěma

podnikatelskými subjekty je 60 dní, což lze pozorovat téměř v prvním a pátém roce. V období 2016–2018 byla hodnota vysoká. Důvodem byl především velký počet nově zakoupených strojů. Poměr dluhu strojů se tak zvýšil, ale na úkor dluhu komodit.

### 2.3.3 ROZDÍLOVÍ UKAZATELE

#### Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál představuje stav volných finančních prostředků, které lze použít pro ekonomické činnosti společnosti. Tabulka ukazuje jeho vývoj v průběhu let.

Tabulka 24: Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
-360	-1365	-3855	-4240	-970

Negativní výsledky v průběhu let naznačují, že finanční situace společnosti je špatná. Tato situace je způsobena velkým počtem krátkodobých externích zdrojů ve všech sledovaných letech. V roce 2019, kdy hodnota externích zdrojů klesne pod 50 %, lze vidět mírné zlepšení

#### Čisté pohotové prostředky

Čistá hodnota peněz a peněžních ekvivalentů je rozdíl mezi penězi a peněžními ekvivalenty.

Tabulka 25: Čisté pohotové prostředky (vlastní zpracování)

2015	2016	2017	2018	2019
-3070	-5229	-7785	-8975	-5635

Podle tabulky můžeme vyvodit, že Slevarex nemůže použít své prostředky k splacení svého krátkodobého dluhu. Je to proto, že tyto fondy ve společnosti jsou velmi malé a přispívá k tomu také velká část závazků, zejména dluh z obchodních vztahů.

### 2.3.4 SOUSTAVY UKAZATELŮ

Účelem této části finanční analýzy je výpočet poměrového systému, konkrétně Kralickův Quick Test a IN05 Index finanční situace.

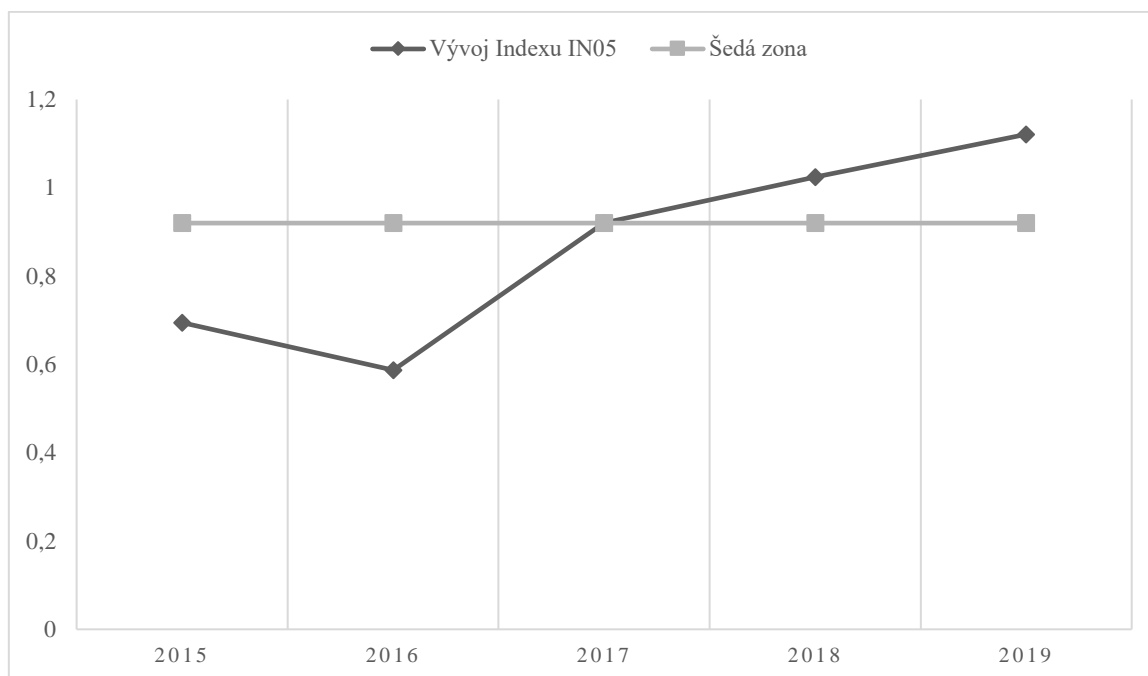


**Index IN05***Tabulka 26: Index IN 05 (vlastní zpracování)*

Slevarex	2015	2016	2017	2018	2019
A	1,400	1,300	1,260	1,285	2,420
B	0,510	0,285	9,000	9,000	9,000
C	0,015	0,006	0,005	0,025	-0,017
D	1,734	1,515	1,585	1,677	2,079
E	0,896	0,777	0,530	0,550	0,840
<b>IN05</b>	<b>0,695</b>	<b>0,587</b>	<b>0,920</b>	<b>1,024</b>	<b>1,121</b>

V letech 2015 a 2016 byla tato hodnota nižší než prahová hodnota bankrotu modelu - 0,9, ale v roce 2017 se zlepšila a překročila prahovou hodnotu úpadku modelu. V letech 2018 a 2019 můžeme vidět růstový trend v mezích šedé oblasti, který lze v kontextu historického vývoje vnímat pozitivně. Stále je Slevarex na relativně nízké úrovni výsledků. Generovaná hodnota se každým rokem zvyšuje, takže lze předpokládat, že v příštích několika letech dojde k pozitivnímu vývoji. Společnost však dosud nedosáhla ideální hodnoty, tj. hodnoty nad 1,6.

**Graf 7: Vývoj indexu IN 05 (vlastní zpracování)**



*Graf 7: Vývoj indexu IN 05*

### Kralickův Quick Test

Kralickův test používá čtyři indikátory. Dva z těchto ukazatelů hodnotí finanční stabilitu společnosti, zbývající dva se zaměřují na ziskovost. V dalším kroku jsou některé výsledky seřazeny od 1 (nejlepší) do 5 (nejhorší). Poté se zprůměrují do dvoudílných hodnocení. Celkový výsledek za dílčí rok 2015 až 2019 je výsledkem aritmetického průměru hodnocení finanční stability a ziskovosti. Na další stránce je tabulka, která obsahuje hodnoty a body pro každý rok:

*Tabulka 27: Kralickův Quick Test (vlastní zpracování)*

Slevarex s.r.o.	2015		2016		2017		2018		2019	
	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body	Hodnota	Body
R1	0,66	4	0,67	4	0,65	4	0,59	4	0,47	4
R2	1,18	4	1,04	4	1,46	4	1,62	4	2,42	4
R3	0,26	4	0,30	4	0,29	4	0,30	4	0,22	4
R4	0,29	4	0,28	4	0,29	4	0,28	4	0,28	4
FS	4body									
VS	4 body									
SH	4 body									

Podle tohoto hodnocení jsou body znamením toho, že se jedná o dobrou a stabilní společnost, a to ve všech letech sledování. Společnost má skvělou finanční stabilitu (FS) a je dostatečně výnosný (VS). Souhrnné hodnocení (SH) je vyšší než 3 body. To znamená, že jde o výsledek nad míru očekávání.

### 2.3.5 SHRUTÍ FINANČNÍ ANALÝZY

Výpočty a výsledky budou nyní shrnuty a vysvětleny díky metodami finančních analýz. Tedy analýzy **absolutních, poměrových, rozdílových a soustav ukazatelů**. Po předložení těchto výsledků a poznatků bude možné vidět reálnou finanční situaci společnosti Slevarex s.r.o.

#### Absolutní ukazatele

Analýza úrovně aktiv ukazuje rok od roku rostoucí trend. Jen během roku 2019 se tento trend ve srovnání s předchozím obdobím snížil o 14,19 %. V analýze dluhu je vývoj téměř stejný. Lze poznamenat, že zahraniční zdroje po většinu času převyšovaly hodnotu vlastního

kapitálu. V roce 2019 však byly závazky akcionáře převedeny do kapitálového fondu, takže celkový kapitál vzrostl. Tuto změnu lze zachytit v horizontální i vertikální analýze.

Vertikální analýza závazků ukazuje, že většina aktiv je obsažena v dlouhodobém hmotném majetku. Kolem 80 % tento poměr nadále kolísá. V průměru je 8,63 % všech aktiv uloženo v inventáři. Inkaso pohledávek v rámci monitorování představovalo přibližně 9 % celkových aktiv. Jak již bylo uvedeno v analýze úrovně závazků, během sledovaného období dominovaly zahraniční investice, které v roce 2017 představovaly 79,51 % celkových závazků. V roce 2019 se zahraniční investice stabilizovaly a poměr vlastního kapitálu k celkovým pasivům činil 58,01 %. finančních prostředků.

### **Poměroví ukazatelé**

Metriky ziskovosti, konkrétně návratnost celkového kapitálu, návratnost investovaného kapitálu, návratnost vlastního kapitálu a návratnost prodeje byly porovnány s dostupnou hodnotou konkurenčních společností v regionu. U všech zmíněných ziskovostí je hodnota, kterou jsme dosáhli, nižší než hodnota získaná průmyslovou konkurencí. Důvodem je, že ekonomické výsledky mají ve všech sledovaných letech nízké nebo záporné hodnoty.

Z hlediska aktuálního poměru likvidity dosahuje pětiletá průměrná hodnota Slevarex 0,72. Dolní hranice doporučené hodnoty je 1,5. Hotová likvidita, která eliminuje dopad zásob, se pohybuje mezi 0,31 (2017) a 0,50 (2019). Opět splňuje polovinu doporučené hodnoty. Celkové závazky ukazují poměr externích zdrojů k celkovým aktivům. Lze si všimnout, že společnost do značné míry financovala z vnějších zdrojů. Poměr v některých letech (2017) dosáhl 80%. Důvodem je vysoký dluh vůči dodavatelům, úvěrovým institucím a partnerům. V roce 2019 investovali akcionáři prostředky, takže poměr byl „revidován“ na 42 % - nyní dominuje kapitál. Poměr vlastních prostředků lze nazvat inverzním poměrem celkových závazků. Tyto hodnoty jsou tedy právě opačné (tj. stoprocentní celková hodnota dluhu za jeden rok).

Ukazatele aktivity zobrazují, jak společnost úspěšně využívá svá jmění. Celkový obrat aktiv ukazuje počet obrátů aktiv ve fiskálním roce. Hodnota se pohybuje od 1,52 (2016) do 2,10 (během posledního sledovaného období). Obrat stálých aktiv vykazuje rostoucí trend. Od 2,15 na začátku období do 2,70 loňského roku.

Doba obratu zásob je v průměru 18,17 dní. Tento čas proto ukazuje průměrnou dobu mezi uložením a odebráním z úložiště. Doba obratu pohledávek se pohybuje mezi 10,80 a 22,57

dny a trend v posledních letech klesá. Zákazníci mohou zaplatit za služby a výrobky v krátkém časovém období, takže mezi přijetím a platbou nedochází ke zpoždění. Naopak doba obratu dluhu je asi 100 dní, což je relativně vysoká hodnota. Vzhledem k pořízení velkého počtu nových pecí byla cena nadprůměrná, zejména v letech 2017 a 2018.

### **Rozdíloví ukazatelé**

Hodnota čistého pracovního kapitálu naznačuje, že společnost je financována hlavně z externích zdrojů. Hodnota oběžných aktiv je ve všech letech relativně nízká. Výsledek proto může být pouze negativní. V případě peněžních prostředků je vidět nerovnováha, opět kvůli vysoké úrovni dluhu a velmi nízké hodnotě krátkodobých aktiv. Celkově to vše ukazuje, že Slevarex nevyužívá dostupné zdroje příliš ekonomicky.

### **Soustavy ukazatelů**

Z dílčích výsledků indexu IN 05 za každý rok je patrné, že finanční situace není ideální. Hlavním důvodem je, že úroveň ekonomických výsledků v jednotlivých letech je nízká, ale zadluženost společnosti je vysoká. V letech 2017, 2018 a 2019 však byla překročena spodní hranice šedé oblasti, což naznačuje, že vývoj těchto hodnot se zlepšil. Trend indexu roste, což naznačuje, že v příštích několika letech může růst. Hodnota Kralickova Quick testu vychází z pozorovaného průměrného skóre 4 za pětileté období, které je slovně hodnoceno jako „společnost s rizikem bankrotu“. Hlavními důvody této situace jsou nízká ekonomická účinnost a vysoká úroveň dluhu. Obecně se uznává, že se provádí pouze částečný výpočet kapitálové kvóty s průměrným hodnocením 2,2 –se slovním hodnocením „velmi dobrý“

### 3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části proběhne návrh na zlepšení finančního zdraví společnosti, kterým by se měla firma řídit, pokud chce nadále prosperovat a fungovat.

#### 3.1 KONTOKORENT

Pro vylepšení finanční situace Slevarexu je zřízení kontokorentního účtu jedno z nejlepších řešení. Kontokorentní úvěr lze chápat jako rezervu na bankovním účtu, pomocí které je snazší překonat časový interval mezi inkasem pohledávek. Zároveň pomáhá zkrátit dobu splácení dluhů a dalších zvláštních finančních výdajů. Toto opatření je zavedeno hlavně proto, že společnost má malé množství dlouhodobé hotovosti, které lze použít.

Věnujeme-li pozornost aktuální, okamžité nebo okamžité hodnotě likvidity, zjistíme, že tyto hodnoty jsou velmi nízké. Důvodem je to, že hodnota zde dostupných finančních prostředků je velmi malá. Kontokorent je proto řešením, které může zlepšit finanční situaci. Slevarex má účet u Air Bank a může mu proto přímo poskytnout příležitost využívat jeho kontokorentní úvěr, čímž službu propojí se stávajícím běžným účtem. Pro nejlepší využití finančních prostředků je vhodné využít půjčku ve výši 100 000 Kč - 500 000 Kč s roční úrokovou sazbou 19,9 % za rok.

##### Poplatky

Následující tabulka ukazuje výši poplatků kontokorentního účtu.

*Tabulka 28: Poplatky kontokorentního úvěru (vlastní zpracování)*

Typ poplatku	Výše poplatku
<b>Celkové posouzení a vyhodnocení žádosti o úvěr</b>	zdarma
<b>Opakované vyhodnocení žádosti o stejný úvěr</b>	zdarma
<b>Správa a vedení úvěrového obchodu</b>	300 Kč/měsíčně
<b>Závazková odměna</b>	zdarma

Je možné poznamenat, že zde nejsou zahrnuty náklady spojené s hodnocením žádosti o půjčku, ať už se jedná o běžný poplatek nebo opakovaný poplatek. Není zde zahrnut poplatek vypočítaný na základě nevyužité části kontokorentu. Jediný poplatek je 300 Kč za správu a vedení kreditní transakce měsíčně.

### Úrok

Úrok na kontokorentním účtu se počítá na základě částky výběru během celého období výběru, do doby splacení úvěru. Zde je popsána samotná úroková sazba a položky roční sazby poplatků.

*Tabulka 29: Úrokové sazby kontokorentního úvěru (vlastní zpracování)*

Položka	Sazba
Úroková sazba	19,90 % p.a.
Roční procentní sazba nákladů	20,10 % p.a.

Roční úroková sazba pro tento typ půjčky je 19,90 %. Pokud vezmete v úvahu celkové náklady, roční hodnota je 20,10 %. Tato hodnota je relativně vysoká, ale pokud je jejím pozitivním dopadem dlouhodobé zvýšení finančních zdrojů společnosti, pak má využití kontokorentu smysl.

### Splatnost

Air Bank sjednal roční přečerpání za podmínky, že následné prodloužení je zdarma. Všechny půjčky však musí být spláceny alespoň každých 12 měsíců.

*Tabulka 30: Poplatky spojené se splatností kontokorentního úvěru (vlastní zpracování)*

Položka	Výše poplatku
Splátka převodem-poplatek	zdarma
Splátka hotově-poplatek	zdarma
Prodlení splátky	300 Kč / 10 dní prodlení

Tabulka ukazuje, že byly prominuty veškeré výdaje spojené se splácením půjčky. Jediným nákladem jsou tedy stále náklady spojené se zpožděním, ale částka je v celkové výši zanedbatelná. Prodlení je pevné a to 300 Kč za každých 10 dnů po datu splatnosti. Pokud však

splátka zákazníka bude delší dobu v prodlení, má banka právo jednostranně vypovědět úvěrovou smlouvu, a proto ukončit poskytnuté přečerpání. Bude tedy převedeno na splátku stanovenou bankou s roční úrokovou sazbou 14,8 p.a. Tato možnost se snad nevyplní.

### Výpočet kontokorentu

Tabulka 31: Výpočet kontokorentního úvěru (vlastní zpracování)

Položka	Výše
<b>Výše kontokorentního úvěru</b>	500 000 Kč
<b>Úroková sazba</b>	19,90 %
<b>Správa a vedení úvěrového obchodu</b>	4 000 Kč
<b>Roční procentní sazba nákladů</b>	20,10 %
<b>Splatnost</b>	12 měsíců
<b>Úrok kontokorentu</b>	99 500 Kč
<b>Celkové náklady včetně poplatků</b>	103 500 Kč
<b>Celkem splatná částka</b>	603 500 Kč

Když si Slevarex sjedná kontokorent ve výši 500 000 Kč s úrokovou sazbou 19,90 % ročně, vyplatí celkem 103 500 Kč. Vzhledem k tomu, že společnosti čeká dlouho, než obdrží platbu za prodané zboží, je nutné tuto rezervu použít. Je nutné vybrat příjem ze zakázky, zpracovat jej a poté převést příjem do banky. Převod příjmu na bankovní účet trvá několik dní. Všechny tyto důvody jeví kontokorent jako správné řešení.

### 3.2 SNÍŽENÍ VÝŠE ZÁVAZKŮ

Během sledovaného období byla doba krátkodobého obratu dluhu společnosti relativně dlouhá, proto doporučuji změnit oblast kontraktu dodávek, aby bylo dosaženo tohoto snížení. Přesněji řečeno, cílem je prodloužit splatnost závazků na největší dodavatele a tito největší dodavatelé se stali jedním ze stabilních pilířů společnosti. Kromě toho, pokud je to možné, zajistit krátkodobé dodavatelské půjčky. Firma však nesmí tyto půjčky využívat k financování dlouhodobých aktiv, protože to s sebou nese vysoké riziko.



Se změnou oblasti dodavatelských smluv společnost zkrátí dobu obratu krátkodobých závazků a zlepší výsledky likvidity a čistou hotovost.

### **3.2.1 SNÍŽENÍ VÝŠE POHLEDÁVEK**

Stejně jako se zvýšila doba obratu krátkodobých závazků, v zájmu zkrácení doby obratu krátkodobých pohledávek a tím i snížení počtu pohledávek se také zvýšila doba obratu krátkodobých pohledávek, navrhuji přechod na systém zálohových plateb. Systém používaný pro služby, související se správou a údržbou nemovitostí rozložený lineárně do 12 měsíců záloh a záloha by měla být zaplacená na začátku měsíce.

Po zavedení tohoto systému navíc společnost platit DPH až po zaplacení zálohy zákazníkovi. Při realizaci je nutné, aby společnost v případě opožděné platby zálohy zpracovala do nově vytvořené smlouvy klauzuli okamžitého odpojení od zákazníka. Pokud toto ustanovení ve smlouvě chybí nebo je nevhodně pozměněno, bude společnost čelit riziku druhého bankrotu. Tyto nové smlouvy by měli uzavírat zaměstnanci společnosti a náklady na nový systém budou odpovídat platu zaměstnance.

Dalším možným řešením ke snížení pohledávek je vymáhání nezaplacených pohledávek a faktury za poskytnuté služby. Vymáhání si může společnost Slevarex zajistit sama a tím ušetřit další náklady. Změnou systému splácení a dalších možností vymáhání pohledávek společnost zkrátí dobu obratu krátkodobých pohledávek a také zlepší okamžitou likviditu.

### **3.2.2 PRODEJ NEPOUŽÍVANÉHO MAJETKU**

Jedním z dalších návrhů je možnost prodeje nevyužitého majetku společnosti. Jedná se o jednu z metod, která pozitivně ovlivňuje kapitál společnosti. Majetek společnosti již není využíván k výrobě a službám, jedná se o soubor nemovitostí, přesněji o pozemek a úpravnu oceli, za cenu přibližně 2 500 000 Kč. Sice nemovitosti každým rokem na ceně nezvratně stoupají a nevyplatí se je prodávat, ale pokud společnost bude potřebovat, tak může tuto možnost využít. Prostřednictvím tohoto kroku společnost získá prostředky, které lze použít na splácení dluhů a poté může investovat do obnovy zastaralých strojů a pecí, tedy inovaci. V neposlední řadě to povede ke zlepšení ekonomických výsledků a zlepšení ziskovosti a podílu úrokového krytí.

### 3.2.3 PERSONÁLNÍ SEKTOR

Při aktuálním stavu této společnosti (finanční nestabilita), roste potřeba řízení nákladů. Jedním z cílů by proto mělo být snížení nákladů. Před snížením nákladů by měly být pečlivě definovány fixní a variabilní náklady. Snahou musí být zejména snížení fixních nákladů. Proto navrhuji změnit personální oblast, což je sjednocení všech zaměstnanců, aby táhli za jeden provaz a změny systému sociálního zabezpečení zaměstnanců. Další zaměstnanecké výhody by také mohly zvýšit produktivitu.

#### **Zaměstnanecké výhody**

Cílem je vytvořit nový systém sociálního zabezpečení zaměstnanců a nějakým způsobem motivovat zaměstnance. Mezi tyto výhody patří příspěvky na stravu a penzijní připojištění zaměstnanců, které by měly být vypláceny následujícími způsoby:

- optimalizace firemních nákladů,
- poskytované dávky musí být náležitě zdaněny,
- v souladu s českým právem,
- zavedením daňových benefitů, může společnost ušetřit peníze ve srovnání s výplatou stejné částky přímo zaměstnancům,
- mohou se použít nižší příspěvky na sociální a zdravotní pojištění, tedy snížit daňový základ.

Je žádoucí implementovat systém, který má několik výhod, které jsou cíleně vybrány pro všechny výše uvedené aspekty. Je také nutné seznámit zaměstnance se systémem a porozumět možným výhodám. Stejně jako rozvoj zaměstnanců společnosti by měl být odpovídajícím způsobem vyvinut i její systém odměňování (včetně výhod). Zavedením nového systému zaměstnaneckých výhod mohou společnosti motivovat zaměstnance, čímž zvyšují produktivitu, zvyšují tržby a dokonce snižují náklady. Tento krok zlepší ekonomické výsledky, ukazatele ziskovosti a výsledky podílu úrokového krytí.

V návrhu na zvýšení je porovnáno celkové průměrné zvýšení platu všech zaměstnanců. Průměrný měsíční nárůst by byl o 1000 Kč.

## ZÁVĚR

Hlavním posláním bakalářské práce bylo provést komplexní posouzení finanční situace společnosti Slevarex s.r.o. V období od roku 2015 do roku 2019 a poté návrh opatření odpovídající závěrům analytické části a zároveň zlepšení finanční situace v příštích několika letech.

V úvodní části se nastiňuje osobní teoretický základ pro finanční analýzu tedy ty, které sledují stav společnosti a ty, které hodnotí vnější ekonomické prostředí. Výchozím bodem jsou postupy, vzorce a hodnotící kritéria založená na každém ukazateli.

Analytická část této práce definuje a představuje kontrolovanou společnost a poté sleduje stav a vývoj ukazatelů finanční analýzy. Nejprve bylo analyzováno okolní prostředí společnosti. PESTLE analýza, Porterův model pěti sil a model 7S McKinsey. Dalším krokem je použití souboru indikátorů k posouzení finanční situace. Jako zástupce indikátoru byl vybrán Kralický rychlý test a byl vybrán index IN05 modelu bankrotu. Další je analýza absolutních ukazatelů rozvahy a výsledovky každého roku. Horizontální analýza ukazuje vývoj každé položky ve zprávě za každé období od roku 2015 do roku 2019. Poté se vertikální analýza zaměřena na procento dílčích částí celkových aktiv, pasiv, příjmů a výdajů. Analýza rozdílových ukazatelů zaznamenává vývoj čistého pracovního kapitálu a čisté hotovosti. Nejrozmanitější částí obsahu je poměrová analýza.

První opatření klade za cíl navýšení prostředků, které má společnost k dispozici, a to díky kontokorentu ve výši 500 000 Kč. Další opatření proto mají povahu snižování nákladů.

Zvažuje se zde také snížení výše závazků, snížení výše pohledávek a prodej nepoužívaného majetku, což má za cíl pojistit firmu proti dluhům a bankrotu, aby mohla nadále bez problému fungovat bez sebemenších finančních problémů.

Posledním bodem je personální oblast, která má zajistit spokojenost a produktivitu zaměstnanců, což je nedílnou součástí každé prosperující firmy.

## POUŽITÉ INFORMAČNÍ ZDROJE

- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2 rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013
- KUBIČKOVÁ, D. a I. JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SEDLÁČEK, J. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: ComputerPress, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- KONEČNÝ, M. a RETŇÁKOVÁ, M. Controlling. 2 vyd. Brno: PC-DIR, 2000. 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
- KISLINGEROVÁ, E. a HNILICA, J. Finanční analýza : krok za krokem. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- SEDLÁČEK, J. Účetní data v rukou manažera. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2001. 212 s. ISBN 80-7226-562-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Cash Flow*. Brno: Computer Press, 2003, VIII, 190 s. : tab., grafy. ISBN 80-7226-875-9.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, XIII, 135 s. : il. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7179-713-5.
- KALOUDA, František, 2017. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7380-646-0.
- GRASSEOVÁ, Monika. *Efektivní rozhodování: analyzování - rozhodování - implementace a hodnocení*. Brno: Edika, 2013, 392 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-266-0179-1.
- GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-265-0032-2.

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK, SCHÉMAT A VZORCŮ

### TABULKY

Tabulka 4: Hodnocení (dle Sedláček, 2011).....	35
Tabulka 5: Stupnice hodnocení ukazatelů Quick Testu (dle Sedláček, 2011).....	37
Tabulka 6: Celkové hodnocení Quick Testu (dle Mrkvička, Kolář, 2006).....	38
Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 5: Horizontální analýza pasiv (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 6: Vertikální analýza aktiv (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 8: Rentabilita celkového kapitálu (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 9: Rentabilita vloženého kapitálu (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 10: Rentabilita vlastního kapitálu (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 11: Rentabilita tržeb (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 12: Běžná likvidita (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 13: Pohotovostní likvidita (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 14: Okamžitá likvidita (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 15: Koeficient samofinancování (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 16: Koeficient zadluženosti (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 17: Obrat celkových aktiv (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 18: Obrat stálých aktiv (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 19: Doba obratu zásob (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 20: Obrat pohledávek (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 21: Doba obratu pohledávek (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 22: Obrat závazků (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 23: Doba obratu závazků (vlastní zpracování).....	64

Tabulka 24: Čistý pracovní kapitál (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 25: Čisté pohotové prostředky (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 26: Index IN 05 (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 27: Kralickův Quick Test (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 28: Poplatky kontokorentního úvěru (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 29: Úrokové sazby kontokorentního úvěru (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 30: Poplatky spojené se splatností kontokorentního úvěru (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 31: Výpočet kontokorentního úvěru (vlastní zpracování).....	72

## Schémata

Schéma 2: Porterův model pěti sil (vlastní zpracování dle: Porter, 1994, s. 4).....	18
Schéma 2: Model McKinsey 7S (vlastní zpracování dle Grasseová, 2013).....	21
Schéma 3: Struktura ve společnosti (vlastní zpracování).....	45
Schéma 4: Vývoj jednotlivých položek aktiv v letech 2016–2019 (vlastní zpracování).....	49
Schéma 5: Vývoj oběžných aktiv v letech 2016-2019 (vlastní zpracování).....	50
Schéma 6: Vývoj jednotlivých položek pasiv v letech 2016-2019 (vlastní zpracování).....	51
Schéma 7: Vývoj cizích zdrojů v letech 2006-2009 (vlastní zpracování).....	52
Schéma 8: Vývoj jednotlivých složek aktiv v letech 2016-2019.....	54
Schéma 9: Vývoj jednotlivých položek pasiv v letech 2016-2019.....	56

## Vzorce

Vzorec 1: Horizontální analýza.....	22
Vzorec 2: Ukazatel struktury.....	24
Vzorec 3: Rentabilita.....	24
Vzorec 4: Rentabilita vlastního kapitálu.....	24
Vzorec 5: Finanční páka.....	24

Vzorec 6: Rentabilita tržeb.....	25
Vzorec 7: Rentabilita aktiv.....	25
Vzorec 8: Rentabilita dlouhodobého kapitálu.....	26
Vzorec 9: Rentabilita dlouhodobého kapitálu 2.....	26
Vzorec 10: Ukazatel likvidity.....	26
Vzorec 11: Okamžitá likvidita.....	27
Vzorec 12: Pohotovná likvidita.....	27
Vzorec 13: Běžná likvidita.....	27
Vzorec 14: Doba obratu zásob.....	28
Vzorec 15: Rychlost obratu zásob.....	29
Vzorec 16: Doba obratu pohledávek.....	29
Vzorec 17: Rychlost obratu pohledávek.....	29
Vzorec 18: Doba obratu závazků.....	29
Vzorec 19: Relativní vázanost stálých aktiv.....	30
Vzorec 20: Celková zadluženost.....	30
Vzorec 21: Koeficient samofinancování.....	30
Vzorec 22: úrokové krytí.....	31
Vzorec 23: Ukazatel krytí fixních plateb.....	31
Vzorec 24: Ukazatel krytí fixních plateb.....	31
Vzorec 25: Ukazatel návratnosti úvěrů.....	31
Vzorec 26: Ukazatel finanční páky.....	32
Vzorec 27: Účetní hodnota akcie .....	32
Vzorec 28: Poměr tržní a účetní hodnoty.....	33
Vzorec 29: Dividendový výnos.....	33
Vzorec 30: Výplatní poměr.....	33

